



**PROYECTO DE GRADO**

**“DISEÑO Y PROPUESTA DE UN MODELO DE CATEGORY MANAGEMENT  
EN EL CANAL RETAIL PARA LA COMPAÑÍA A, DE TELEFONIA MOVIL EN  
COLOMBIA”**

**MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS – MBA PROFESIONAL**

**PRESENTADO POR  
DAVID CERTAIN RUIZ  
MARCO ANTONIO TUIRAN GALVAN**

**ESCUELA DE NEGOCIOS  
AGOSTO 20 DE 2013  
BARRANQUILLA - COLOMBIA**

NOTA DE ACEPTACIÓN

---

---

---

---

Director del trabajo

---

Jurado

---

Jurado

**Barranquilla, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2013**

## AGRADECIMIENTOS

*A nuestro tutor Domingo Martínez por habernos guiado en este proceso.*

*A mis padres, a mi familia y a Dios.*

*David*

*A Dios, a mi familia, a mi hija y a mí querida esposa por su apoyo incondicional.*

*Marco*

## **RESUMEN**

Este trabajo se realizó pensando en la rentabilización de una empresa de telefonía móvil celular (TMC), desarrollando e implementando un Modelo de Category Management en el Canal Retail (grandes superficies), aplicando la metodología de estudio de casos.

En primera instancia, se diagnosticó la situación actual de la empresa de TMC, con respecto a los diferentes modelos de Category Management tomados en referencia. En segunda instancia, se definieron los indicadores de gestión referente al manejo de inventarios, rentabilidad, rotación, días de inventario entre otros, de los modelos seleccionados. En tercera instancia, se desarrolló un modelo apropiado a los requerimientos de la empresa de TMC y finalmente se evaluó el modelo propuesto.

Las conclusiones de este estudio son un paso fundamental para romper paradigmas en el logro y seguimiento de un Canal de Distribución, que aplicando estrategias y tácticas adecuadas genera grandes beneficios.

## **SUMMARY**

This work was carried out thought of the profitability of a company of cellular mobile telephony (CMT), developing and implementing a model of Category Management in the Retail Channel (large surfaces), applying the case study methodology.

In first instance, was made a diagnosis of situation of the company of CMT, respect to the different models of Category Management taken in reference (Daemon Quest and CIPS). In second instance, was defined the key performance indicators (KPI) relating to inventory management, profitability, rotation, days of inventory between others, of the selected models. In the third instance, was developed a category management model (CMM) appropriate to the requirements of the company of CMT and finally evaluated the proposed CMM.

The findings of this study are a fundamental step to break paradigms in the achievement and follow-up of a distribution channel, which applying appropriate strategies and tactics generates large benefits.

## TABLA DE CONTENIDO

### Contenido

<b>RESUMEN.....</b>	<b>4</b>
<b>SUMMARY.....</b>	<b>5</b>
<b>INDICE DE CUADROS .....</b>	<b>8</b>
<b>INDICE DE TABLAS .....</b>	<b>8</b>
<b>INDICE DE GRAFICAS .....</b>	<b>8</b>
<b>INDICE DE FIGURAS .....</b>	<b>9</b>
<b>INDICE DE ANEXOS .....</b>	<b>9</b>
<b>INTRODUCCION.....</b>	<b>10</b>
<b>CAPITULO 1.....</b>	<b>12</b>
<b>1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....</b>	<b>12</b>
1.1 ANTECEDENTES DEL TEMA.....	12
1.2 JUSTIFICACIÓN .....	16
1.3 AMPLITUD DEL PROBLEMA.....	17
1.4 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA Y ALCANCES DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN .....	18
1.5 PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN .....	19
1.6 HIPÓTESIS DE TRABAJO.....	19
1.7 OBJETIVO GENERAL.....	19
1.8 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	19
<b>CAPITULO 2.....</b>	<b>20</b>
<b>2. MARCO CONCEPTUAL.....</b>	<b>20</b>
2.1 EL MARCO CONCEPTUAL (TEÓRICO) GENERAL.....	20
2.1.1 Canales de Distribución .....	20
2.1.2 CM – Category Management.....	20
2.1.3 Categorías .....	21
2.1.3.1 División de las Categorías .....	21
2.1.3.2 División de las Sub-Categorías .....	23
2.1.4 Beneficios Cualitativos del CM.....	24
2.1.5 Beneficios Cuantitativos del CM.....	25
2.1.6 CMM – Category Management Models .....	25
2.1.6.1 CMM de Daemon Quest .....	25
2.1.6.2 CMM de CIPS .....	31
2.1.7 Benchmarking.....	32
2.1.8 Indicadores .....	33
<b>CAPITULO 3.....</b>	<b>35</b>

<b>3</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>35</b>
	3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	35
	<b>CAPITULO 4.....</b>	<b>52</b>
<b>4</b>	<b>ANALISIS DEL MERCADO .....</b>	<b>52</b>
	4.1 DIAGNÓSTICO “COMPAÑÍA A” .....	52
	4.2 BENCHMARKING .....	55
	4.3 “COMPAÑÍA A” Y EL MODELO DAEMON QUEST.....	61
	4.4 “COMPAÑÍA A” Y EL MODELO CIPS .....	63
	<b>CAPITULO 5.....</b>	<b>64</b>
<b>5.</b>	<b>INDICADORES .....</b>	<b>64</b>
	5.1 ROTACIÓN DE INVENTARIO .....	64
	5.2 COSTO DE INTERMEDIACIÓN .....	65
	5.3 MARKET SHARE (PARTICIPACIÓN DE MERCADO) .....	65
	5.4 VENTAS.....	65
	5.5 CRECIMIENTO .....	66
	5.6 REDUCCIÓN.....	66
	<b>CAPITULO 6.....</b>	<b>67</b>
<b>6</b>	<b>PROPUESTA DE UN CMM PARA “COMPAÑÍA A” .....</b>	<b>67</b>
	6.1 GENERALIDADES DEL MODELO PROPUESTO.....	67
	6.2 RESPONSABLES DEL CMM PROPUESTO.....	67
	6.3 COMPONENTES DEL CMM PROPUESTO .....	68
	6.4 EL CANAL DE DISTRIBUCIÓN EN EL CMM PROPUESTO .....	70
	6.5 INVENTARIOS .....	71
	6.6 PERSONAL.....	71
	6.7 COMUNICACIÓN .....	72
	6.8 VENTAS.....	73
	6.9 MARKET SHARE .....	73
	6.10 RENTABILIDAD DEL NEGOCIO .....	73
	<b>CAPITULO 7.....</b>	<b>75</b>
<b>7</b>	<b>EVALUACION DEL CMM PROPUESTO A LA “COMPAÑÍA A” COLOMBIA.....</b>	<b>75</b>
	7.1 CANAL DE DISTRIBUCIÓN .....	76
	7.2 VENTAS EN COL PESOS POR ALMACÉN VS COSTOS POR ALMACÉN.....	76
	7.3 MARKET SHARE .....	77
	7.4 VENTAS EN UNIDADES POR GAMA .....	77
	7.5 ROTACIÓN DE INVENTARIOS .....	80
	7.6 PERSONAL.....	81
	7.7 RENTABILIDAD .....	81
	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>82</b>
	<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>84</b>
	<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>85</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>87</b>

## INDICE DE CUADROS

Cuadro No. 1 – Pruebas para evaluar la calidad y objetividad de un estudio de caso.....	46
Cuadro No. 2 – Propuesta y diseño metodológico del estudio de caso.....	47
Cuadro No. 3 - Ficha técnica del estudio de caso sobre CM.....	48
Cuadro No. 4 – Pruebas para evaluar la calidad y objetividad de un estudio de caso sobre CM.....	51
Cuadro No. 5 – CMM Certain – Tuiran.....	69
Cuadro No. 6 – CMM Certain – Tuiran aplicado “Compañía A”.....	76
Cuadro No. 7 – Ventas x Gama Unidades.....	79
Cuadro No. 8 – Días de Rotación de Inventario.....	81

## INDICE DE TABLAS

Tabla No. 1 – Benchmarking.....	56
Tabla No. 2 – “Compañía A” y el CMM de Daemon Quest.....	61
Tabla No. 3 – “Compañía A” y el CMM de CIPS.....	63
Tabla No. 4 – Ventas 2011 vs 2012 (COL Pesos).....	78
Tabla No. 4 – Ventas Unidades IV Q 2011 vs 2012.....	83

## INDICE DE GRAFICAS

Gráfica No. 1 – Presencia del producto en relación al costo.....	56
Gráfica No. 2 – Presencia del producto en relación a la satisfacción del cliente .....	7
Gráfica No. 3 – Presencia del producto en relación a la venta.....	58
Gráfica No. 4 – Recordación de la marca .....	59
Gráfica No. 5 – Market Share .....	77
Gráfica No. 6 – Histórico de ventas x Gama Mes.....	79



## INDICE DE FIGURAS

Figura No. 1 – CMM Daemon Quest.....	25
Figura No. 2 – Pirámide Slide (Surtido) .....	29
Figura No. 3 – CMM CIPS.....	31
Figura No. 4 – Canal de Distribución.....	52
Figura No. 5 – Fases CMM Certain – Tuiran.....	69
Figura No. 6 – Canal de Distribución CMM C-T.....	71
Figura No. 7 – Mercado.....	73

## INDICE DE ANEXOS

Anexo No. 1 – Formato Entrevista CM.....	87
--	----

## INTRODUCCION

El ser humano siempre ha querido comunicarse de la manera más rápida y eficaz, con el objetivo de acercarse y ser más productivo, es así como el 3 de Diciembre de 1979, se realiza el despliegue de la primera red de telefonía Móvil Celular (TMC), en Tokio (Japón).

En la Ciudad de Barranquilla, el primero de Junio de 1994, se realizó la primera llamada de telefonía móvil celular en Colombia; desde este preciso momento se empezó a gestionar las diferentes estrategias, tácticas y canales de distribución para hacer llegar estos productos y servicios al mercado Colombiano.

Entre los diferentes canales que se utilizan para gestionar las Altas (Ventas) de estos servicios y productos, encontramos el Canal Retail (Almacenes de Grandes Superficies), los cuales de acuerdo con su poder de negociación implantan o imponen las “reglas” a cada operador y se benefician de las “negociaciones” de las diferentes actividades de mercadeo que tenga programada y planeada la cadena.

Con el objetivo de ser más rentable por espacio y metro cuadrado y que la cadena de suministro sea la acorde con el tiempo, las cantidades, las referencias y pueda satisfacer las necesidades de los grupos de clientes, las cadenas de supermercado empiezan a manejar cada grupo de productos y servicios por categorías de productos, buscando la rentabilización del negocio.

Lo que se busca es que cada categoría de productos funcionen como unidades estratégicas de negocios dentro del propio supermercado, generando su rentabilidad, realizando sus compras, desarrollando sus estrategias y hasta colocando su propia publicidad en coordinación con los proveedores, minoristas y seleccionando marcas y referencias.

Es así como el norte americano Brian Harris crea en los 80s la metodología denominada Computerized Space Management (1985) y posteriormente Category Management o gerenciamiento de categorías (1989)”<sup>1</sup>.

Las diferentes compañías de TMC en Colombia no han empezado a tener pininos en este Campo, ya que las grandes superficies no han logrado hacer un match entre proveedor y cadena; lo que pretendemos con esta trabajo es romper esquemas y empezar gestionar el Concepto de Category Management desde el propio operador, es así, como nos planteamos a través del estudio de casos la Creación de un Modelo que nos sea rentable y a la ves eficiente buscando rentabilidad.

---

<sup>1</sup> Centro de Estudios e Investigación Empresarial. Artículo, 2010

## CAPITULO 1

### 1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

#### 1.1 Antecedentes del tema

El manejo que se le ha venido dando a los productos dentro del Supermercado, sea a través de las góndolas, anaqueles, exhibiciones, islas, lineales, etc., ha hecho cambiar el modo racional de compra del consumidor; donde lo que el supermercado quiere es que de cada consumidor que entre a su planta física se vaya satisfecho y con lo que fue a buscar.

Actualmente se han venido imponiendo conceptos en el manejo que tiene los supermercados con los diferentes proveedores de los productos y como se lo dan a conocer al consumidor final.

La evolución y complejización de la relación comercial entre productores y distribuidores ha demandado la creación de diversas técnicas administrativas e informáticas que permiten una mayor integración entre empresas para poder atender un mercado cada vez más cambiante y exigente. Como respuesta a estas exigencias, Brian Harris crea en los 80s la metodología denominada Computerized Space Management (1985) y posteriormente Category Management o gerenciamiento de categorías (1989)<sup>2</sup>.

Category Management, el cual consiste según Robert Blattberg (Conferencia del FMI, Chicago, 1996): “*Es el proceso entre un minorista y un productor de administrar*

---

<sup>2</sup> Centro de Estudios e Investigación Empresarial. Artículo, 2010

*categorías como unidades estratégicas de negocios, produciendo resultados positivos, enfocándose en entregar valor al consumidor final”.*

Es decir, lo que se busca es que cada categoría de productos funcionen como unidades estratégicas de negocios dentro del propio supermercado, generando su rentabilidad, realizando sus compras, desarrollando sus estrategias y hasta colocando su propia publicidad en coordinación con los proveedores, minoristas y seleccionando marcas y referencias.

Ondeando en este tema, citaremos a diferentes autores los cuales nos guiarán para el entendimiento de este concepto y su aplicabilidad en el Canal Retail de la “Compañía A” Regional Caribe en la Ciudad de Barranquilla.

Pero, ¿qué es categoría?:

Según Jordi Garrido I. Pavía, define este concepto de la siguiente manera: *“Una categoría es un conjunto de productos o servicios que los consumidores perciben como interrelacionados y/o sustitutos respecto a la satisfacción de una necesidad, entendiendo ésta en su sentido más amplio”*<sup>3</sup>.

*“La gestión por categoría implica un cambio importante en el modelo de negocios de los detallistas, pero este cambio les dará la solución a los problemas que plantean los cambios en los hábitos de consumo de los clientes, ya que permiten la adaptación del detallista a partir de un mayor conocimiento de su cliente y de una posterior adaptación de su surtido,*

---

<sup>3</sup> GARRIDO I PAVIA., Jordi. Gestión por Categorías. Ediciones Pirámide, Pág. 13. Madrid 2009.

*precio, espacio, promociones y, en definitiva de todas sus estrategias de marketing y merchandising”*<sup>4</sup>.

Todos los retail que quieran progresar en su relacionamiento con el consumidor y con sus proveedores y además, generar actividad comercial en cada uno de sus puntos de venta deben estar estructurando su sistema de Category Management o si no se pierden de esta gran avance de gestión comercial.

El Category Management, nos permite identificar que productos y/o servicios requiere cada consumidor en su zona de influencia primaria; identificando a este por estrato, sexo, área geográfica y estilo de vida.

Hace unos siete (7) años la “Compañía A”, utiliza para dar a conocer sus productos y/o servicios a los consumidores a través del canal de distribución, llamado Retail o Supermercado de Grandes Superficies y/o Cadenas de Droguerías y/o de Almacenes de tecnología y/o Almacenes de Línea Blanca y/o Marrón; los cuales en estos momentos se encuentran gestionados a través de un tercero, bajo la figura de Agente Comercial Retail.

Los productos y/o servicios que se manejan en este canal son: Venta de Planes, en prepago y pospago; para los cuales se utilizan terminales (celulares) y/o sim card, para los terminales traídos; Venta de planes de datos, para lo cual se utilizan los Modem y/o Smartphone.

El Agente Comercial, opera en estos establecimientos con un stand de venta, terminales y sim card en consignación, entregado por la “Compañía A”, bajo un respaldo de un cupo, y

---

<sup>4</sup> GARRIDO I PAVIA., Jordi. Gestión por Categorías. Ediciones Piramide, Pág. 12. Madrid 2009.

un asesor comercial, el cual es pagado por este (el agente); por cada plan de voz, datos y prepago, la “Compañía A” le paga al agente una Bonificación y además le da un residual por el mantenimiento del cliente. Al asesor por cada plan ya sea, de voz, datos y prepago el agente comercial retail le paga un bono y/o auxilio.

Nuestro canal retail de la “Compañía A” en la regional Caribe, lo conforman, 95 puntos de ventas, los cuales están constituidos por las siguientes cadenas: “CADENA 1”: 8 punto de ventas, “CADENA 2”: 13; “CADENA 3”: 25; “CADENA 4”: 4; “CADENA 5”: 3; “CADENA 6” con 39 Puntos; “CADENA 7”: 4.

Estos puntos están siendo manejados por tres agentes comerciales, los cuales están conformado por: El Agente Comercial “AG Retail 1”, con 59 puntos de venta; Agente Comercial “AG Retail 2”: 24; y Agente Comercial “AG Retail 3”: 13.

La cadena sirve como recaudadora de los dineros que pasen por caja y se gana un margen por el tipo de producto que se comercialice.

Dependiendo la cadena y la negociación, en ella, se pueden encontrar cuatro, tres, dos y un solo operador de telefonía móvil actual en Colombia, a saber, “Compañía A”, “Compañía B”, “Compañía C” y “Compañía D”; los cuales operan con stands similares, exceptuando a la “Compañía C” que utiliza gancheras para comercializar las sim card.

En la actualidad ninguna cadena tiene como estrategia de comercialización utilizar el Category Management, ya que hasta ahora no han considerado adquirir los terminales, ni pagar a los asesores, ni hacerse responsable de otros aspectos de la comercialización como los robos de terminales, fraudes y el no pago de facturas.

Lo que se requiere en estos momentos es diseñar un modelo de Category Management para “Compañía A” Colombia. Primero realizaremos un análisis de la situación actual y de las variables que tendremos en cuenta, a partir de allí se propondrá el modelo de Category Management para “Compañía A” Colombia.

## **1.2 Justificación**

La “Compañía A”, desde hace 7 años que viene realizando actividad comercial en los punto de venta de las diferentes cadenas nacionales y regionales, desarrollando estrategias y tácticas mensuales que compitan entre los diferentes operadores y compitiendo por los consumidores; donde cada uno de ellos (Operadores) su objetivo es tener la mayor porción del mercado de consumidores. Conociéndolos (consumidores) y dando a ellos lo que realmente necesitan, en el lugar apropiado, en el tiempo adecuado, en las cantidades adecuadas presentándole los productos y servicios como a ellos les gustaría encontrarlos, y dándoles las marcas de terminales que desean.

Todo se ha ido realizando en la marcha e instaurando lo que a cada Gerente Nacional con respecto a estrategias y tácticas se le ha ocurrido de la mejor manera; pero nunca se ha llevado a cabo un estudio del manejo de la categoría de celulares en el punto de venta de retail, tanto nacionalmente como regionalmente.

A raíz de esta situación surge la necesidad de analizar la gestión de Category Management de “Compañía A” Colombia, y plantear un modelo para el manejo de este en el canal Retail.



### **1.3 Amplitud del problema**

Desde el momento mismo cuando se realiza una negociación con una cadena de grandes superficies, llámese supermercado, almacenes de tecnología, droguería y/o almacenes de línea blanca o marrón; los muebles y/o stand que van a dar a conocer nuestros planes, servicios, terminales, pack prepagos y sim card, son ubicados como a la cadena lo direcciona o al gusto del gerente o jefe de piso o de electro, y no teniendo en cuenta la ubicación estratégica con respecto a la entrada de los consumidores y a su desenvolvimiento de este dentro de la cadena; unido a esto nos encontramos que la distribución de los terminales (celulares), la cantidad de referencias, la gama de los mismos, el número de módems, la cantidad de sim prepago, pospago, son asignados de acuerdo a un “número mágico” que se le ocurra a la persona que esté en ese momento ocupando el cargo de logística de distribución y asignación de terminales. Además, no se tiene en cuenta si el stand asignado, tiene bodega para guardar los inventarios asignados y si tiene la seguridad adecuada para ello; y por su puesto se debe tener en cuenta si el asesor que va a atender el puesto se encuentra capacitado, entrenado y con el código y línea de activación al día.

Es así como surge la necesidad de analizar el concepto de Category Management, y proponer un modelo para implementar en el Canal Retail de la “Compañía A”; nos centraremos en los preceptos teóricos de este, su aplicabilidad y en la construcción de un modelo propio.

#### **1.4 Delimitación del problema y alcances del proyecto de investigación**

Actualmente la “Compañía A” no cuenta con un modelo de Category Management definido para Colombia. El canal Retail es atendido por medio de Agentes Comerciales, quienes son los encargados de toda la ejecución en el manejo de los espacios, inventarios, impulso y anaqueles en los diferentes puntos de venta, teniendo contacto directo con los clientes y gerentes de los diferentes puntos de venta.

El Canal de Distribución de “Compañía A” para los clientes de Retail actualmente se encuentra atendido por Agentes Comerciales, generando que sean estos quienes tengan contacto directo con los clientes de los puntos de ventas, y con los diferentes Gerentes y Jefes de Negocio de los mismos. De esta manera tenemos un jugador adicional en el canal de distribución siendo este quien también debe tener conocimientos de Category Management, y funcionar en torno a este.

Este actor, llamado Agentes Comerciales, no aplica los conceptos de Category Management ya que “Compañía A” no cuenta con un modelo para aplicar en canal Retail. Por estas razones, que consideramos que “Compañía A” requiera de un modelo de Category Management, para ser implementado en Colombia.

El modelo estará basado en un redireccionamiento del canal de distribución y en establecer políticas claras de compañía en el tema de espacios, gamas, inventarios, impulso, imagen corporativa y comunicación en los puntos de venta.

### **1.5 Preguntas de la investigación**

¿Qué modelo de Category Management podría implementar la “Compañía A” en Colombia para el canal Retail?

¿Cómo aplicar el Concepto de Category Managment y redireccionarlo al canal retail de “Compañía A”, optimizando el canal de distribución?

¿Cómo aprovechar mejor el canal de distribución para la categoría y el manejo de inventarios en las negociaciones con los clientes de Retail?

### **1.6 Hipótesis de Trabajo**

Implementando un modelo de Category Management en la categoría de celulares en el canal Retail aumentaremos la rentabilidad de este.

### **1.7 Objetivo General**

Diseñar y proponer un modelo de Category Management de la “Compañía A”, para el canal Retail en Colombia.

### **1.8 Objetivos Específicos**

**1.8.1 Diagnosticar la situación actual de la “Compañía A” respecto a los Modelos de Category Management.**

**1.8.2 Establecer un modelo de Category Management para el canal Retail de la “Compañía A”.**

**1.8.3 Definir indicadores de gestión para el modelo de Category Management, referente al manejo de inventarios y rentabilidad.**

**1.8.4 Evaluar el rendimiento del modelo de Category Management propuesto.**

## **CAPITULO 2**

### **2. MARCO CONCEPTUAL**

#### **2.1 El Marco conceptual (teórico) general**

##### **2.1.1 Canales de Distribución**

La definición del concepto de canales de distribución es fundamental para entender el concepto de Category Management, es por ello que podemos definir el canal de distribución *“como todas las actividades necesarias para poner el producto al alcance del consumidor meta, con el objetivo de facilitar su compra”*<sup>5</sup>

##### **2.1.2 CM – Category Management**

El consumidor ha cambiado a través de los años la forma como toma sus decisiones de compra y su comportamiento en el punto de venta se ve cada día más influenciado por la constante exposición a los diferentes medios de comunicación. Es por eso que cada marca que quiera competir con estas exposiciones y estos medios debe ir cambiando su forma de presentarse ante este nuevo reto, y conocer más a sus clientes actuales, reales y potenciales.

Es por todo esto que la oferta de productos se deben enfocar en las necesidades de los consumidores; de ahí nace este concepto, en el campo del retail, cada categoría de producto se vislumbra como una UEN (Unidad estratégica de Negocio) independiente de tal manera que sea rentable tanto para el fabricante como para el distribuidor.

---

<sup>5</sup> PAZ, Hugo Rodolfo. Canales de Distribución: Gestión Comercial y Logística. Lectorum-Ugerman, p. 14.

El concepto de CM fue introducido en los años 80s por Brian Harris.

Según Robert Blattberg (Conferencia del FMI, Chicago, 1996): ...*“Es el proceso entre un minorista y un productor de administrar categorías como unidades estratégicas de negocios, produciendo resultados positivos, enfocándose en entregar valor al consumidor final”*...

*“El CM nos debe permitir ser capaces de responder puntualmente y con precisión a las necesidades cambiantes de los clientes, a la vez que ser capaces de utilizar las expectativas del consumidor para facilitarle, una mayor compra y, sobre todo, una alta satisfacción”* (Garrido, 2009, p 84) y a la vez generar una rentabilidad para la operación.

El concepto de CM no se puede apartar del término Categoría, la cual consiste *“un conjunto de productos o servicios que los consumidores perciben como interrelacionados y/o sustitutos respecto a la satisfacción de una necesidad, entendiendo ésta en su sentido más amplio”* (Garrido, 2009, p 13). Cada categoría se puede dividir en subcategorías, segmento hasta llegar a referencias.

### **2.1.3 Categorías**

#### **2.1.3.1 División de las Categorías**

Las categorías se dividen en:

- **Categoría Estrella o destino**

Son categorías que hacen que el cliente vaya al retail, sea su preferido, ya que coincide lo que busca con lo que encuentra en ella; se identifica a ese punto de venta como vendedor de ese o esos productos; es el lugar donde se genera la mayor rotación del producto, se da

un valor agregado y su demanda es homogénea. Los productos poseen exhibiciones preferenciales.

Este tipo de categorías deben quedar grabadas en la mente de los consumidores y asociadas al nombre de la cadena. (Serra, R. 2009, p. 7).

➤ **Categoría Gancho:**

*“Son categorías que atraen al comprador a nuestro punto de venta y que, a pesar de que dichas categorías puedan no ser directamente rentables, hacen crecer los beneficios de otras al generar afluencia de compradores. No obstante, dichas categorías suelen ser rentables por sí mismas.*

*Precisamente por esto, deberemos buscar el equilibrio entre el espacio de la categoría en el punto de venta y su beneficio, con el objetivo de conseguir la máxima rentabilidad en el mínimo espacio”<sup>6</sup>.*

Son fundamentales para generar un valor agregado al comprador, ya que su compra se convierte en una satisfacción por lo deseado y encontrado en el punto de venta.

➤ **Categoría Habitual o de Rutina**

Los productos de estas categorías se adquieren de una manera casi rutinaria y automática, son habituales en el estilo de vida de las personas. La elasticidad de los productos con respecto al precio es alta, a medida que el precio de los productos disminuya, el consumidor adquiriría más de lo que habitualmente lo hace, si el precio es menor que lo normal.

---

<sup>6</sup> GARRIDO I PAVIA., Jordi. Gestión por Categorías. Ediciones Piramide, Pág. 118. Madrid 2009.

En el punto de venta estos productos son necesarios, ya que si no lo tienen, los consumidores se desplazan a la competencia.

#### ➤ **Categoría Estacional**

Son categorías de producto que se dan en una determinada época del año, estos productos se deben tener para reforzar en la mente del consumidor la asociación de los productos con el punto de venta y que este es competitivo con la competencia; y además, le da un valor agregado.

#### ➤ **Categoría de conveniencia o Proximidad**

Se utiliza para generar una amplitud del surtido, mostrándole variedad y servicios al establecimiento.

Son categorías que no son la base del negocio, pero que refuerzan su imagen general y contribuyen a aumentar la rentabilidad y facturación de todo el negocio.

*“Son categorías de alto margen, y de rotación baja; se tratan de productos de compra impulsiva, donde los consumidores van a comprar productos de destino o de rutina y al ver estos productos se tientan y los compran”<sup>7</sup>.*

#### **2.1.3.2 División de las Sub-Categorías**

Dentro del merchandising de la categoría y su papel estratégico en este, las subcategorías se dividen en:

---

<sup>7</sup> Serra, Roberto. Gestión Estratégica en el Retail. Pág. 8. Argentina, 2009.

➤ **Subcategoría de alta rotación**

Conformado por productos de categorías estrellas, los cuales son atractivos para los compradores y a la vez se venden, dependiendo del flujo de personas en el almacén.

➤ **Subcategoría Imán**

Posee familias de producto que tiene un alto atractivo para el cliente, a pesar de que su rotación no sea la adecuada.

➤ **Subcategoría de media rotación**

Contienen productos los cuales no pertenecen ni a imán, ni a estrella

➤ **Subcategoría de baja rotación**

Contiene productos que han sido marginados, dejaron de ser atractivos para los consumidores.

#### **2.1.4 Beneficios Cualitativos del CM**

Según la empresa Daemon Quest (2011, revista 24, P, 7) entre los beneficios cualitativos del CM tenemos:

1. Mejoras del servicio al cliente a través de un mejor merchandising = Calidad
2. Estandarización de clúster y tiendas (surtidos e implantaciones)
3. Reducción de roturas de stock como resultado de un Lay out más creíble y una mejor comunicación en merchandising
4. Mejoras de eficiencia del establecimiento
5. Customer-centric innovation



6. Gestión proactiva del surtido, reacción rápida ante cambios en el mercado y la competencia.

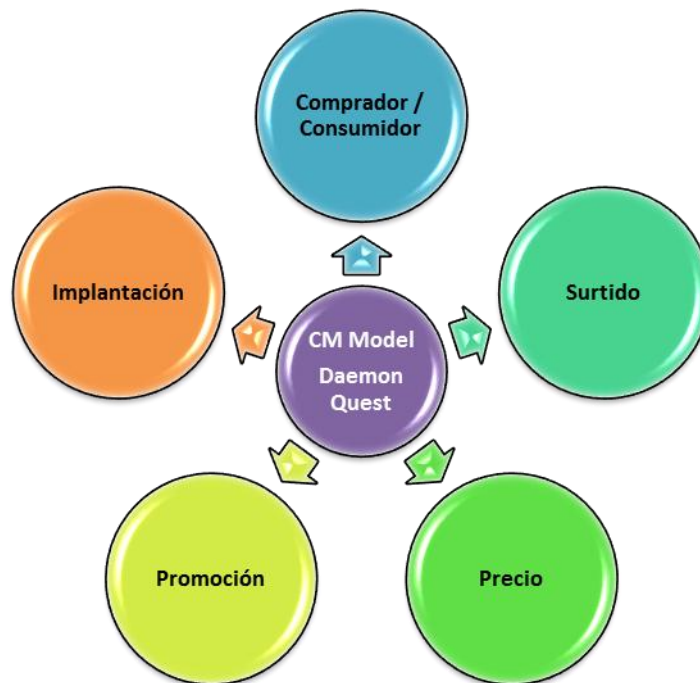
### **2.1.5 Beneficios Cuantitativos del CM**

1. +5-18% ventas de la categoría a través de un mejor análisis, generando unos planogramas que se adaptan perfectamente a las necesidades del consumidor.
2. +30% utilización del espacio en tienda.
3. +5-10% rentabilidad del inventario.
4. -5-14% tiempo de reposición de lineales.

### **2.1.6 CMM – Category Management Models**

#### **2.1.6.1 CMM de Daemon Quest**

Según la empresa Daemon Quest (2011, The Marketing Intelligence Review, revista 24, P, 8) el CM se basa en cinco ejes:



### ➤ **Comprador/ Consumidor**

Según Francisco Nicosia (1966), el comportamiento del consumidor (comprador o cliente) desde el punto de vista comercial es: *“el conjunto de actividades elementales físicas y mentales que entran en intervención de una manera u otra y mueven a comprar, a elegir tal producto o marca”*.

Conocer al consumidor desde las diferentes perspectivas y que lo motiva, es factor fundamental para lograr el éxito en apropiarnos de este y que nos compre y nos genere recompra.

#### *Motivos de Compra*

La motivación es un comportamiento o actitud del consumidor para conseguir, ya sea un bien o servicio.

Diferentes motivos por los cuales el consumidor compra:

- Consistencia: se visualiza a los consumidores como unidades procesadas por las fuerzas en conflictos, y las partes de la información llega a su atención.
- Objetividad: Es cuando al consumidor le hacen una encuesta o pregunta que si le gusta el fútbol y él se queda pensando y se acuerda que muy rara vez lo ha visto por televisión, y entonces dice que el fútbol no le gusta.
- Utilitarismo: Es cuando el consumidor ve positivamente los problemas que enfrenta y los considera como una buena fuente de información.

- Categorización: es cuando los consumidores se enfrentan a un mundo complejo, es como si los consumidores fueran motivados para categorizar experiencias.
- Estipulación: es cuando al comerciante le gusta que se le estimule, se le premie, incentivos, ya que es muy curioso y siempre le gusta la novedad.
- Atribución: se enfoca la orientación del consumidor hacía sucesos externos en el medio ambiente.

Además, Los teóricos distinguen los siguientes motivos:

Biológicos (Fisiológicos): Sed, hambre, sexo.

Psicológicos (obtención social, estatus)

Aprendidos (normas y deseos los que son aprendidos)

Instintivos (todas las personas lo poseen)

### *Proceso de Compra*

El proceso de compra es un conjunto de etapas por las que pasa el consumidor para adquirir algo.

#### ➤ Necesidad sentida:

Es cuando el consumidor siente la necesidad de obtener un bien (presumiblemente) para poder satisfacer su necesidad que él siente en el momento o para poder disminuir su necesidad.

➤ Necesidad antes de la compra

Es cuando el consumidor antes de comprar el producto hace encuestas, o pregunta a las demás personas que ya han usado el producto, si el producto tiene calidad, si es bueno, si lo volvieresen a comprar, y lo compara con los demás productos que la ha usado, para poder quedar convencido y seguro del producto que va a escoger.

➤ Decisión de la compra

Es cuando vamos a decidir sobre el producto si lo vamos a llevar tomando en cuenta variables como:

Precio, Precio unitario, Marca, Calidad, Cantidad, Tienda (si es de prestigio), Vendedor

➤ Sentimientos después de la compra

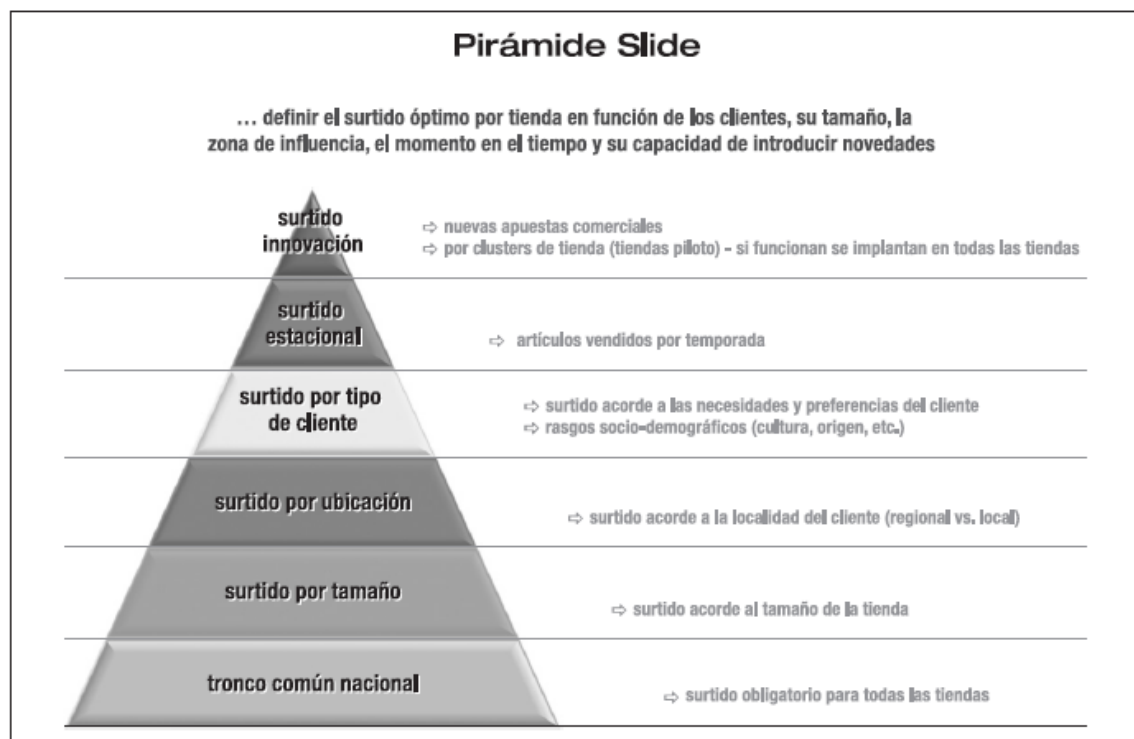
Es cuando el consumidor por una parte satisface su necesidad y por otra parte queda insatisfecho, inseguro y tiene un sentimiento negativo que está inconforme con el producto, porque no sabe si eligió bien, porque había tantos productos que no está convencido que su elección sea el correcto.

*Los participantes en el sistema de compra son:*

- Influyentes: son las personas que explícita implícitamente ejercen alguna influencia en la decisión y las encontramos en:
  - Distribución: cuyo objetivo es lograr que los compradores encuentren el producto en el lugar adecuado.
  - Promoción: es importante para dar a conocer el producto

- Precio: se determina de acuerdo a todas y cada una de las características del producto.
- Decisor: es quien determina en último término parte de la decisión de compra o su totalidad, si se compra, que debe adquirirse, como, cuando y donde conviene hacerlo.
- Comprador: es la persona que de hecho realiza la compra.
- Usuario: es la persona o personas que consumen o utilizan el producto o servicio.

➤ **Surtido**



*Fuente: DQ*

➤ **Precio**

Se refiere a los precios que se encuentran disponibles a comprador/consumidor.

➤ **Promoción**

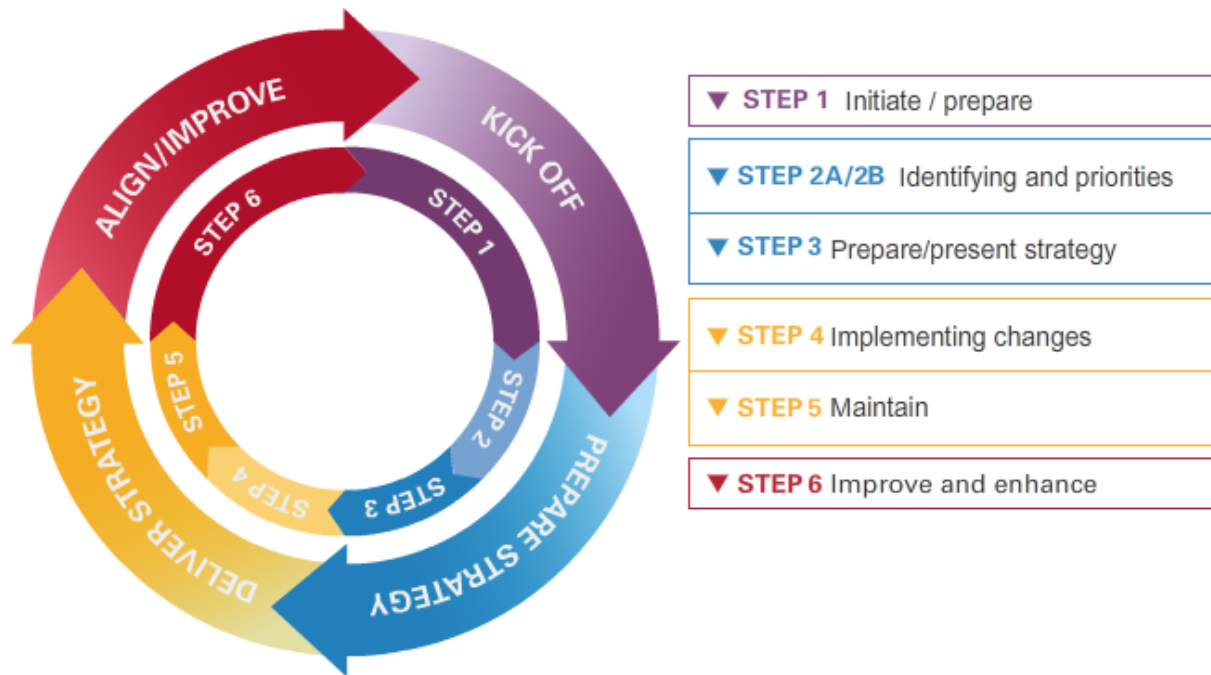
Hace referencia a las actividades de promoción en el punto de venta, comprendiendo descuentos, fechas especiales, separatas, entre otras actividades que se realizan constantemente en los detallistas o cadenas de detallistas.

➤ **Implantación**

El proceso de implementación del Modelo de Category Managemet, el cual se considera de gran importancia y hace parte fundamental de los cinco ejes planteados por Daemon Quest.

### 2.1.6.2 CMM de CIPS

CIPS Intelligence<sup>8</sup> plantea un modelo de Category Management de cuatro fases, el cual consiste de seis pasos clave.



<http://cipsintelligence.cips.org/opencontent/cips-category-management-model>

CIPS CMM está enfocado en la cadena de suministro, y nos muestra en cada una de sus fases una forma eficiente para aplicar este modelo a la “Compañía A” Colombia.

<sup>8</sup> <http://cipsintelligence.cips.org/opencontent/cips-category-management-model>

### 2.1.7 Benchmarking

La importancia de este concepto dentro del marco del estudio de casos realizado a la empresa “Compañía A”, radica en la importancia que tiene conocer y aprender las buenas prácticas de las compañías de telefonía móvil en el canal Retail, aprender de ellas y apoyarnos para que se encuentren comprendidas dentro del desarrollo del modelo de CM a construir.

*“Benchmarking es simplemente el proceso de medir el desempeño de una compañía vs la mejor en la misma o diferente industria”<sup>9</sup>*

Según Stapenhurst, en su libro The Benchmarking Book 2010, el Benchmarking está compuesto de dos fases:

- 1 Benchmarking performance: Cuantificar los niveles de desempeño de los diferentes participantes; identificar el GAP entre los participantes, en orden de cuantificar el potencial ganado para operar a los niveles del de mejor desempeño.
- 2 Cambiar nuestras prácticas para mejorar nuestro performance, posiblemente, pero no necesariamente por el aprendizaje de otros participantes.

---

<sup>9</sup> STAPENHURTS, Jim. The Benchmarking Book. Pág 5. Butterworth-Heinemann (2010) Oxford



### 2.1.8 Indicadores

Para poder medir el desempeño de cualquier compañía es necesario establecer indicadores para las diferentes tareas que se realizan; siendo de gran importancia para poder hacer un análisis del desempeño del modelo de CM a proponer en un periodo de tiempo.

Para efectos del análisis del caso, establecimos los siguientes indicadores:

**Rotación de Inventario:** Nos permite conocer la cantidad de veces que rota el inventario en un periodo de tiempo.

$$\text{Rot. de Inv.} = \frac{\text{Costo Mercancia Vendida}}{\text{Inventario Promedio}} \times 360$$

**Costo de Intermediación:** Es el costo que tiene utilizar un intermediario entre las cadenas y el fabricante.

$$\begin{aligned} &\text{Rebates} \\ &+ \text{Beneficios Agente Comercial} \\ &= \text{Margen de Intermediación} \end{aligned}$$

**Market Share (Participación de Mercado):** Es el porcentaje que se tiene sobre el total del mercado.

$$\text{Market Share} = \frac{\text{Ventas Compañía A}}{\text{Ventas Totales del Mercado}}$$

**Ventas:** Es la cantidad de unidades vendidas por el valor en COL Pesos de cada unidad.  
(Este indicador puede ser tomado en dinero o en unidades)

**Crecimiento:** Se refiere al incremento de un indicador respecto a un periodo de tiempo anterior.

$$\text{Variación} = \frac{X_1 - X_0}{X_0}$$

**Reducción:** Es el decrecimiento de un indicador respecto a un periodo de tiempo anterior.

$$\text{Variación} = \frac{X_1 - X_0}{X_0}$$

**Rentabilidad:** *“En Economía, la rentabilidad hace referencia al beneficio, lucro, utilidad o ganancia que se ha obtenido de un recuso o dinero invertido. La rentabilidad se considera también como la remuneración recibida por el dinero invertido. En el mundo de las finanzas se conoce también como los dividendos percibidos de un capital invertido en un negocio o empresa. La rentabilidad puede ser representada en forma relativa (en porcentaje) o en forma absoluta (en valores).”*<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> <http://www.gerencie.com/rentabilidad.html> Julio 15 de 2013

## CAPITULO 3

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 Tipo de investigación

“La dinámica de cambio generalizada que vive el entorno empresarial tiende a conllevar el cuestionamiento de las soluciones y teorías tradicionales, lo que estimula a la ciencia de la Economía de la Empresa hacia la búsqueda progresiva de nuevos modelos que se adecuen mejor a las nuevas realidades objeto de estudio de esta ciencia (Applegate, 1994 citado por Villarreal, O. y Landeta J., 2010). La configuración de nuevos modelos explicativos diferentes a los existentes no siempre puede ser llevada a cabo mediante el empleo de metodologías basadas en el planteamiento y contraste de las hipótesis sobre la base de un marco teórico existente, validado y vigente, lo que provoca la emergencia de nuevas metodologías que permitan generar nuevas teorías (Arias 2003, citado por Villarreal, O. y Landeta J., 2010). El estudio de casos es, en este sentido, una metodología de investigación que debe ser tomada en cuenta para el avance de una ciencia que tenga como fin satisfacer las necesidades de conocimiento más apremiantes de la sociedad a la que sirve.”<sup>11</sup>

Según Villarreal y Landeta (2010), el estudio de casos permite analizar el fenómeno objeto de estudio en su contexto real, utilizando múltiples fuentes de evidencia, cuantitativas y/o cualitativas simultáneamente.

---

<sup>11</sup> Villarreal L. Oscar, Landeta R. Jon. El Estudio de Caso como metodología de investigación científica en economía de la empresa y dirección estratégica. Pág. 2, 2010.

“Sin embargo, para avanzar en el conocimiento de determinados fenómenos complejos es una metodología que puede aportar contribuciones valiosas si es empleada con rigor y seriedad, aplicando procedimientos que incrementen su confiabilidad y su validez.

El recurso dentro de la práctica científica a la información subjetiva y a las técnicas de investigación que la utilizan es una necesidad que desde hace tiempo viene siendo puesta de manifiesto por muchos autores que defienden una visión más práctica y aplicada de la ciencia, pero ello exige un esfuerzo continuo en la mejora en el diseño y aplicación de estas metodologías. En este sentido, Helmer (1983, citado por Villarreal y Landeta, 2010), uno de los padres de otro método cualitativo de investigación, el Método Delphi, sugería tres ámbitos de actuación para la mejora del carácter científico de este tipo de metodologías:

- a) Mejorar en la selección de las fuentes de información más apropiadas, fijando criterios de selección para ello.
- b) Facilitar la transmisión eficaz de la información que se requiere, mejorando las técnicas de recogida y el desenvolvimiento de los informantes.
- c) Desarrollar y mejorar metodologías de actuación que integren la información y que garanticen la calidad de las conclusiones extraídas.”<sup>12</sup>

“El estudio de casos en el ámbito empresarial tuvo su origen a principios del siglo pasado en las escuelas de negocios americanas, lideradas por Harvard, como metodología docente y de investigación de los fenómenos empresariales y de la dirección general (Stoeker 1991,

---

<sup>12</sup> Villarreal L. Oscar, Landeta R. Jon. El Estudio de Caso como metodología de investigación científica en economía de la empresa y dirección estratégica. Pág. 2, 2010.

citado por Villarreal y Landeta, 2010). Posteriormente fue la Universidad de Chicago (1993, citado por Villarreal y Landeta, 2010) la que lideró el empleo de esta metodología de investigación. Sin embargo, este esfuerzo sirvió para generar muy poca teoría y debate académico (Rumelt *et al.*, 1994, citado por Villarreal y Landeta, 2010), por lo que su eficacia como herramienta de investigación fue muy limitada y cuestionada y perdió aceptación dentro de la comunidad científica a favor de métodos cuantitativos de mayor objetividad, confiabilidad, validez y representatividad, más cercanos a las ciencias experimentales.

Sin embargo, estos métodos cuantitativos también presentan fuertes limitaciones para el estudio de realidades complejas y cambiantes como la empresarial, y ello generó un resurgimiento en los años sesenta de un debate a favor de los métodos cualitativos, tanto en la Rand Corporation (Helmer y Rescher, 1959, citado por Villarreal y Landeta, 2010; Landeta, 1999, citado por Villarreal y Landeta, 2010) como en la segunda Escuela de Chicago, donde cristaliza en lo que se conoce como nueva o segunda escuela de Chicago, representada por Glasser y Strauss (1967, citado por Villarreal y Landeta, 2010), autores de la *Teoría de Campo* (Grounded Theory)”<sup>13</sup>

“También es destacable su especial aplicabilidad en el análisis de procesos de cambio longitudinales (Eisenhardt 1989, citado por Villarreal y Landeta, 2010) y para la obtención de una perspectiva holística versus reduccionista de algún fenómeno (Gummesson, 1991, citado por Villarreal y Landeta, 2010). El uso de esta herramienta analítica es por tanto muy

---

<sup>13</sup> Villarreal L. Oscar, Landeta R. Jon. El Estudio de Caso como metodología de investigación científica en economía de la empresa y dirección estratégica. Pág. 3, 2010.

recomendable cuando el fenómeno que queremos estudiar no puede ser comprendido de forma independiente respecto a su contexto, a su ambiente natural, cuando se deben considerar un gran número de elementos y se precisa un elevado número de observaciones (Johnston *et al.*, 1999, citado por Villarreal y Landeta, 2010), es decir, cuando queremos comprender un fenómeno real considerando todas y cada una de las variables que tienen relevancia en él (McCutcheon y Meredith, 1993, citado por Villarreal y Landeta, 2010).”<sup>14</sup>

“Los casos de investigación adoptan, en general, una perspectiva integradora. Un estudio de caso es, según la definición de Yin (1993, pág. 13) (Citado por Yacuzzi Enrique, 2010), *“una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes. (...) Una investigación de estudio de caso trata exitosamente con una situación técnicamente distintiva en la cual hay muchas más variables de interés que datos observacionales; y, como resultado, se basa en múltiples fuentes de evidencia, con datos que deben converger en un estilo de triangulación; y, también como resultado, se beneficia del desarrollo previo de proposiciones teóricas que guían la recolección y el análisis de datos”*.”<sup>15</sup>

Por lo general, el Estudio de Caso permite la generación teórica que envuelve el surgimiento de nuevas interpretaciones y conceptos o se reexaminan otros nuevos conceptos e interpretaciones de forma innovadora. Es así como el Estudio de Caso se

---

<sup>14</sup> Villarreal L. Oscar, Landeta R. Jon. El Estudio de Caso como metodología de investigación científica en economía de la empresa y dirección estratégica. España. Pág. 5, 2010.

<sup>15</sup> Yacuzzi Enrique. El Estudio de Caso Como Metodología de Investigación: Teoría, Mecanismos Causales, Validación. Pág. 3, 2010

convierte en un recurso metodológico que une la teoría con la práctica científica. El Estudio de Caso como recurso metodológico aplicado en las ciencias sociales, se constituye en una valiosa ayuda investigativa que permite identificar prácticas gerenciales, auscultar estructuras organizativas, descubrir sus dinámicas de interacción, su relación con el entorno, etc.

#### **“Características del Estudio de Casos.**

- ✓ Es adecuada para investigar fenómenos en los que se busca dar respuesta a cómo y por qué ocurren.
- ✓ Permite estudiar un tema o múltiples temas determinados.
- ✓ Es ideal para el estudio de temas de investigación en los que las teorías existentes son inadecuadas.
- ✓ Permite estudiar los fenómenos desde múltiples perspectivas y no desde la influencia de una sola variable.
- ✓ Permite explorar en forma más profunda y obtener un conocimiento más amplio sobre cada fenómeno, lo cual permite la aparición de nuevas señales sobre los temas que emergen.
- ✓ Es un papel importante en la investigación, por lo que no debería ser utilizado meramente como la exploración inicial de un fenómeno determinado.”<sup>16</sup>

“Pérez Serrano (1994, citado por Madera P. Anabel, Monasterio M. Iria, Jaraiz L. Adrián, Contador G. Rubén, Sanchez S. José, Voras M. Rubén, 2010) muestra las siguientes características sobre la metodología empleada en el estudio de casos:

---

<sup>16</sup> Madera P. Anabel, Monasterio M. Iria, Jaraiz L. Adrián, Contador G. Rubén, Sanchez S. José, Voras M. Rubén. Estudio de Casos. 2010 Universidad Autónoma de Madrid. Pag. 4.

- ✓ Particularista: orientada a comprender profundamente la realidad singular (un individuo, un grupo, una situación social o una comunidad). Interesa la comprensión del caso, y esta característica es útil para descubrir y analizar situaciones únicas.
- ✓ Descriptivo: El producto final es obtener una rica descripción. La descripción es contextualizada, es decir, que la descripción final implica siempre la “consideración del contexto” y las variables que definen la situación.
- ✓ Heurístico: ilumina la comprensión del lector, pretende ampliar o confirmar lo que ya sabe. Se constituye una estrategia encaminada a la toma de decisiones que luego sirven para proponer iniciativas de acción.
- ✓ Inductivo: se basa en el razonamiento inductivo o razonamiento no deductivo (obtener conclusiones generales a partir de premisas que contienen datos particulares. Por ejemplo, de la observación repetida de objetos o acontecimientos de la misma índole se establece una conclusión para todos los objetos o eventos de dicha naturaleza.) para generar hipótesis y descubrir relaciones y conceptos. <sup>“17</sup>

### **“Ventajas y limitaciones del estudio de casos.**

#### **Ventajas:**

- Los datos del estudio de casos proceden de las prácticas y experiencias de las personas y se consideran fuertemente basados en la realidad

---

<sup>17</sup> Madera P. Anabel, Monasterio M. Iria, Jaraiz L. Adrián, Contador G. Rubén, Sanchez S. José, Voras M. Rubén. Estudio de Casos. 2010 Universidad Autónoma de Madrid. Pag. 5, 2010.



- El estudio de casos permite las generalizaciones de una instancia concreta a un aspecto más general.
- El estudio de casos permite al investigador mostrar la complejidad de la vida social. Los buenos estudios de casos se generan sobre esto para explorar significados e interpretaciones alternativas.
- El estudio de casos puede ofrecer fuentes de datos de los que se pueden hacer análisis posteriores. Por consiguiente, se pueden archivar para futuros trabajos de investigación.
- Como los estudios de casos se generan a partir de experiencias y prácticas reales, pueden vincularse con la acción y contribuir a cambiar la práctica. De hecho, un estudio de casos puede ser un subconjunto de un proyecto de investigación-acción más amplio.
- Como los datos contenidos en los estudios de casos están próximos a las experiencias de las personas, pueden ser más persuasivos y más accesibles.”<sup>18</sup>

### **“Inconvenientes:**

La mera complejidad de un caso puede dificultar el análisis. Esto es particularmente cierto debido a que la naturaleza holística de un estudio de casos significa que el investigador a menudo es consciente de las conexiones entre los diversos eventos, variables y resultados.

---

<sup>18</sup> Madera P. Anabel, Monasterio M. Iria, Jaraiz L. Adrián, Contador G. Rubén, Sanchez S. José, Voras M. Rubén. Estudio de Casos. 2010 Universidad Autónoma de Madrid. Pag. 5, 2010.

En consecuencia, todo parece ser relevante. Pero no lo es y escribir como si lo fuera no constituye buena investigación. Podemos pensar en esto con la metáfora de la muñeca rusa, en la que cada pieza de datos reside dentro de otra, independiente pero relacionada. Es necesario mostrar las conexiones pero sin perder la perspectiva de conjunto.

- Aunque la contextualización de los aspectos del caso refuerza esta forma de investigación, es difícil saber dónde comienza y dónde termina el “contexto”.

### **Tipos de Estudio de Caso**

Robert Yin (1993) distingue tres tipos de estudio de caso en función de sus objetivos:

- Explicativos: tienen el objetivo de establecer relaciones de causa y efecto.
- Descriptivos: centrados en relatar las características definitorias del caso investigado.
- Exploratorios: se producen en áreas del conocimiento con pocos conocimientos científicos, en las cuales no se dispone de una teoría consolidada donde apoyar el diseño de la investigación.

En una segunda clasificación, Yin (1993) también distingue los casos simples de los múltiples:

- Caso simple, diseño holístico: el estudio se desarrolla sobre un solo objeto, proceso o acontecimiento, realizados con una unidad de análisis.

- Caso simple, diseño incrustado: el estudio se desarrolla sobre un solo objeto, proceso o acontecimiento, utilizando dos o más unidades.
- Múltiples casos, diseño holístico: se persigue la replicación lógica de los resultados repitiendo el mismo estudio sobre casos diferentes para obtener más pruebas y mejorar la validez externa de la investigación. Realizados con una unidad de análisis.
- Múltiples casos, diseño incrustado: se persigue la replicación lógica de los resultados repitiendo el mismo estudio sobre casos diferentes para obtener más pruebas y mejorar la validez externa de la investigación. Realizados con dos o más unidades de análisis.

**“En función del momento en que se realiza la recogida y análisis de los datos**

- **En vivo:** el investigador no interviene sobre el caso a estudiar y la recogida de datos se obtiene de un diseño en vivo.
- **Post facto:** el investigador no interviene sobre el caso a estudiar y la recogida de datos se obtiene posterior a que los hechos se hayan presentado. (Ejemplo: después del programa).

**En función de la manipulación del investigador en el fenómeno investigado**

- **Diseñado:** la situación es manipulada por el investigador para adecuarla a las necesidades de la investigación como por ejemplo cuando se diseña una intervención formativa acorde a una determinada teoría.
- **Natural:** la situación no es manipulada por el investigador, no manipula las variables del entorno. Por ejemplo el investigador observa el comportamiento de un grupo de individuos.”<sup>19</sup>

### **Cuándo usar el método**

“Los diversos métodos de investigación social tienen ventajas y desventajas según el tipo de problema abordado y sus circunstancias. En la decisión de qué método elegir deben considerarse tres condiciones:

- a. El tipo de pregunta de investigación que se busca responder.
- b. El control que tiene el investigador sobre los acontecimientos que estudia.
- c. La “edad del problema”, es decir, si el problema es un asunto contemporáneo o un asunto histórico.”<sup>20</sup>

“Los casos son particularmente válidos cuando se presentan preguntas del tipo "cómo" o "por qué", cuando el investigador tiene poco control sobre los acontecimientos y cuando el

---

<sup>19</sup> Madera P. Anabel, Monasterio M. Iria, Jaraiz L. Adrián, Contador G. Rubén, Sanchez S. José, Voras M. Rubén. Estudio de Casos. 2010 Universidad Autónoma de Madrid. Pag. 8, 2010.

<sup>20</sup> Yacuzzi Enrique. El Estudio de Caso Como Metodología de Investigación: Teoría, Mecanismos Causales, Validación. Pág. 6, 2010

tema es contemporáneo. Muchas de las preguntas de tipo "¿qué?" son exploratorias o descriptivas y se contestan realizando encuestas o consultando bases de datos.”<sup>21</sup>

“Las características de esta metodología, y el tipo de preguntas que pueden ser respondidas mediante su uso, permiten que sea una estrategia adecuada para abordar cuestiones como las siguientes (Yin 1989, citado por Villarreal y Landeta, 2010):

- a) Explicar las relaciones causales que son demasiado complejas para las estrategias de investigación mediante encuesta o experimento.
- b) Describir el contexto real en el cual ha ocurrido un evento o una intervención.
- c) Evaluar los resultados de una intervención.
- d) Explorar situaciones en las cuales la intervención evaluada no tiene un resultado claro y singular.”<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> Yacuzzi Enrique. El Estudio de Caso Como Metodología de Investigación: Teoría, Mecanismos Causales, Validación. Pág. 6, 2010

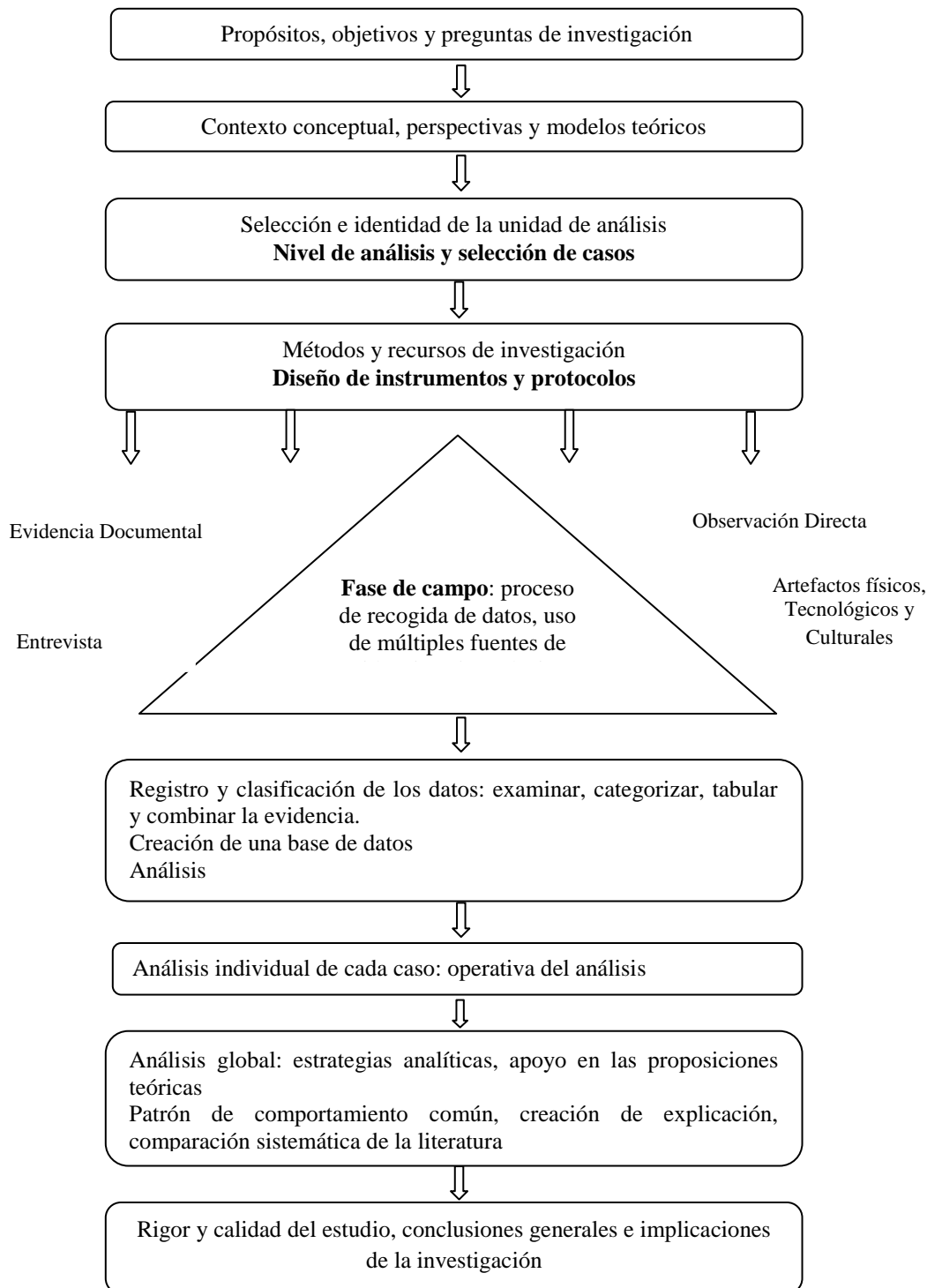
<sup>22</sup> Villarreal L. Oscar, Landeta R. Jon. El Estudio de Caso como metodología de investigación científica en economía de la empresa y dirección estratégica. España. Pág. 5, 2010.

### Pruebas para evaluar la calidad y objetividad de un estudio de caso

Prueba	Táctica de estudio de caso	Fase de investigación en que se aplica
<b>Validez de la construcción:</b> establece las variables que deben ser estudiadas y las medidas operacionales correctas para los conceptos que se eligieron para ser estudiados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de múltiples fuentes de evidencia (triangulación)</li> <li>• Establecimiento de la cadena de evidencia</li> <li>• Revisión del reporte preliminar del estudio de caso por informantes clave</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtención de datos</li> <li>• Obtención de datos</li> <li>• Composición</li> </ul>
<b>Validez interna:</b> establece las relaciones causales bajo ciertas condiciones y sus variaciones ante otras condiciones, para distinguir relaciones espurias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecimiento de patrones de comportamiento</li> <li>• Construcción de la explicación del fenómeno</li> <li>• Realización del análisis de tiempo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de datos</li> <li>• Análisis de datos</li> <li>• Análisis de datos</li> </ul>
<b>Validez externa:</b> establece el dominio en el cual los resultados del estudio pueden ser generalizados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de la replicación en los estudios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño de la investigación</li> </ul>
<b>Fiabilidad:</b> demuestra en que medida las operaciones del estudio, como los procedimientos de obtención de datos pueden ser repetidos con los mismos resultados por parte de otros investigadores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de protocolos de estudio de casos.</li> <li>• Desarrollo de bases de datos de los casos del estudio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtención de datos</li> <li>• Obtención de datos</li> </ul>

Fuente: Yin (1989).

## Propuesta de Diseño Metodológico del Estudio De Casos



Fuente: Villarreal Larrinaga, O.; Landeta Rodríguez, J. adaptado de Eisenhardt (1989), Yin (1989, 1994, 1998), Maxwell (1996, 1998), Rialp (1998), Shaw (1999), Fong (2002), Rialp et al. (2005b). Investigaciones Europeas, Vol. 16, N° 3, 2010, pp. 31-52

### Ficha técnica del estudio de casos sobre CMT

<b>Propósito de investigación</b>	<p>Diagnosticar la situación actual de la “Compañía A” respecto a los Modelos de Category Management</p> <p>Diseñar un modelo que permita integrar los conceptos manejados por Daemon Quest y CIPS, a la medida de la “Compañía A” Colombia.</p> <p>Definir indicadores de gestión para el modelo de Category Management, referente al manejo de inventarios y rentabilidad.</p> <p>Evaluar el rendimiento del modelo</p>
<b>Metodología de Investigación</b>	<p>Estudio de casos contemporáneo múltiple de carácter holístico (unidad de análisis simple). Estudio exploratorio, descriptivo y explicativo.</p>
<b>Unidad de análisis</b>	<p>Puntos Retail del entorno geográfico (Barranquilla) con un alto grado de tráfico de clientes.</p> <p>Análisis interno del modelo actual de la “Compañía A” en Retail.</p> <p>Benchmarking comparativo de los modelos actuales de “Compañía D”, “Compañía C” y “Compañía B”.</p>



<b>Ámbito geográfico</b>	Ciudad Barranquilla
<b>Universo</b>	Puntos de Venta de Cadenas de Almacenes (Retailers)
<b>Tipo de muestra</b>	Muestra lógica y teórica (capacidad de generalización analítica del fenómeno estudiado)
<b>Muestra</b>	Dieciséis puntos de venta de almacenes de cadena en Barranquilla.
<b>Métodos de recogida de la evidencia</b>	<p>Revisión documental (documentación y archivos).</p> <p>Realización de entrevista en profundidad; abierta y semiestructurada; presenciales.</p> <p>Observación directa.</p> <p>Uso de artefactos físicos, tecnológicos y culturales.</p>
<b>Fuentes de información</b>	<p>Interna: documentación (memorias, informes y estudios internos), archivos</p> <p>(páginas web, archivos de presentaciones, archivos de imagen y sonido),</p> <p>Entrevistas en profundidad, cuestionarios, contexto físico real.</p> <p>Externa: publicaciones especializadas, bases de datos</p>

	<p>PROQUEST y CIVEX, informes</p> <p>De organismos oficiales y medios de comunicación.</p>
<b>Informadores clave</b>	<p>Directivos (mínimo dos) de las cadenas y “Compañía A” de la muestra con participación activa y directa en el proceso rentabilidad de la categoría.</p>
<b>Métodos de análisis de la evidencia</b>	<p>Fundamentalmente de tipo cualitativo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificación y diagnóstico del modelo actual.</li> <li>- Búsqueda de factores explicativos clave (proposiciones teóricas). CIPS Y DAEMON QUEST</li> <li>- Búsqueda de patrón de comportamiento común (proposiciones teóricas). INDICADORES EVALUACION DEL MODELO</li> <li>- Creación de explicación teórica (comparación sistemática teórica). PROPUESTA DEL MODELO DE CM</li> <li>- Análisis de decisiones críticas. REVISION DEL MODELO SEGÚN ACCIONES YA TOMADAS POR “COMPAÑÍA A”</li> </ul>
<b>Enfoque científico</b>	<p>Inducción analítica a través de la lógica de la réplica (generalización analítica).</p>

	Procesos deductivos en la medida que se parte de proposiciones teóricas de la revisión de teorías.
<b>Evaluación del rigor y calidad metodológica</b>	Validez (constructiva, interna y externa), fiabilidad, consistencia (teórico - Interpretativa y contextual).
<b>Fecha de realización</b>	Enero de 2011 – Diciembre de 2013.

*Fuente:* Villarreal Larrinaga, O.; Landeta Rodríguez, J. . Investigaciones Europeas, Vol. 16, Nº 3, 2010, pp. 31-52

### **Pruebas para evaluar la calidad y objetividad de un estudio de caso CM**

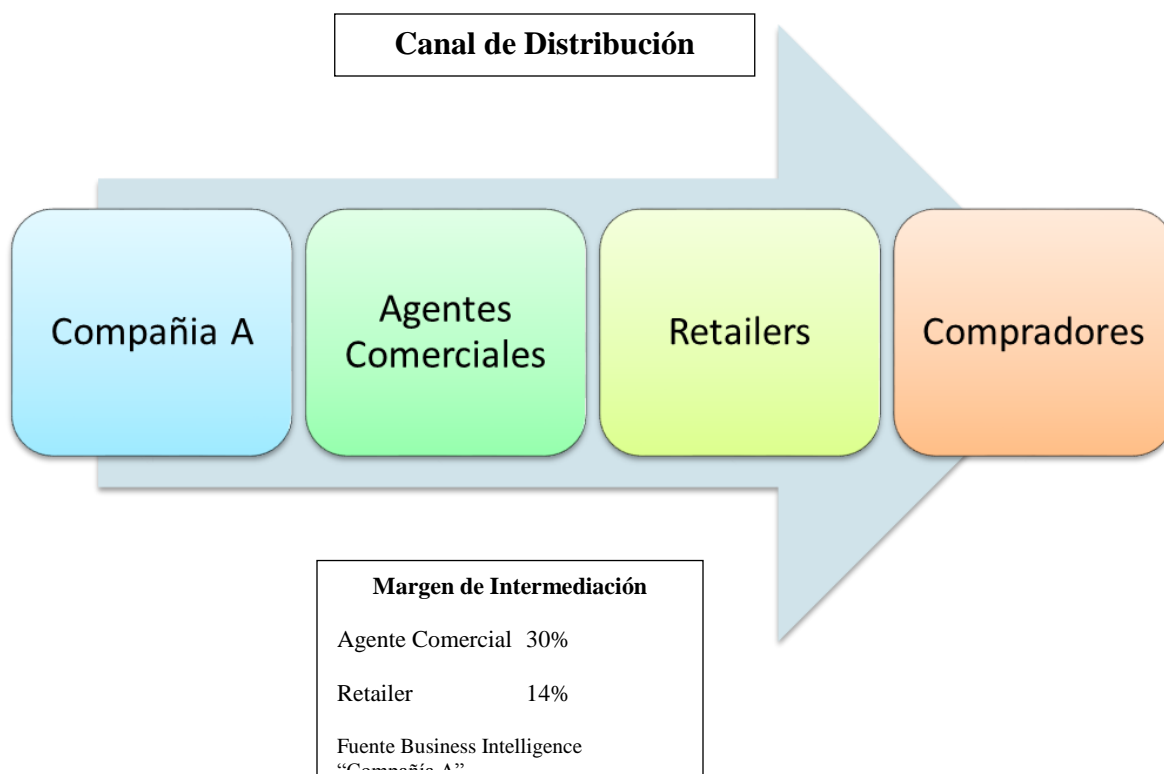
Prueba	Táctica de Estudio de Caso	Fase de Investigación
Validez de la Construcción	Entrevista en Profundidad  Análisis de Datos Estadísticos  Diagnostico Interno  Análisis de los Modelos Actuales	Obtención de Datos
Validez Interna	Construcción del Modelo	Desarrollo de la Investigación
Validez Externa	Aplicación del Modelo	
Fiabilidad	Protocolo de Estudio de Casos	

## CAPITULO 4

### 4 ANALISIS DEL MERCADO

#### 4.1 Diagnóstico “Compañía A”

A continuación describiremos la situación actual de la “Compañía A” en el canal Retail en Colombia, de acuerdo a conversaciones con los expertos (Gerentes de “Compañía A”) y encuestas realizadas a Ejecutivos Comerciales de “Compañía A” y Agentes Comerciales.



Al conocer el manejo que telefonía “Compañía A” da al canal de distribución, podemos identificar que existen dos intermediarios antes de llegar al comprador/consumidor, cuando normalmente en el mercado de la telefonía móvil solo se encuentra uno.

Para ello analizaremos las siguientes características:

- Presencia de Producto (Chip Pre-Pos pago y Equipos)

En vista de la reducción de costos, “COMPAÑÍA A” se ha visto obligado a focalizar sus esfuerzos en pocos puntos de ventas, los cuales considera estratégicos para alcanzar los ingresos esperados por la compañía.

En este sentido, podemos decir que “COMPAÑÍA A”, solo tiene presencia de Producto en los puntos de venta que considera estratégicos para el posicionamiento de marca y consecución de ingresos.

- Presencia de Stand y Asesores de Venta

Los espacios en los puntos de venta son costosos en relación al volumen de ventas de “COMPAÑÍA A”, a su vez, para que un asesor sea rentable debe llegar a un volumen de ventas estimado para garantizar su operación. Es por ello que “COMPAÑÍA A” no tiene presencia en todos los puntos de venta, ni tampoco en horarios de cierre o apertura de los almacenes.

- Costos relacionados al CM y Gestión Comercial

Los costos relacionados al CM y Gestión Comercial tienden a ser relativamente altos respecto al volumen de ventas y Market Share; es por ello que se ha visto en la

obligación de recogerse, disminuyendo la presencia en varios puntos de venta, con la finalidad de optimizar los costos y aumentar las ventas, rentabilizando el negocio.

A su vez, no existe un mecanismo integrado de comunicación que permita identificar las necesidades de cada punto de venta, en temas de manejo de inventarios, rotación de productos, manejo de la información. Lo que ocasiona que los Ejecutivos Comerciales de los Retailer inviertan mucho tiempo verificando, organizando y preparando la información para el establecimiento de tácticas y estrategias de crecimiento acordes al objetivo de la organización.

Este diagnóstico nos permite establecer las bases del modelo que se propondrá a “Compañía A” para manejar en el canal Retail en Colombia.

## 4.2 Benchmarking

El mercado actual de la telefonía móvil en Colombia obliga a las diferentes compañías a reinventarse constantemente, para ello quienes muestran un mayor índice de innovación y desarrollo en sus procesos de comunicación y contacto con los clientes son “COMPAÑÍA D” y “COMPAÑÍA C”, sin descuidar las ganas de “COMPAÑÍA B” de posicionar su marca por medio de un aumento en sus ventas, y el interés de “COMPAÑÍA A” en ganar mercado.

Es por esta razón que analizaremos los aciertos de estas cuatro compañías en los almacenes de cadena de Barranquilla, haciendo un Benchmarking para adaptarlas al modelo que propondremos a “Compañía A”.

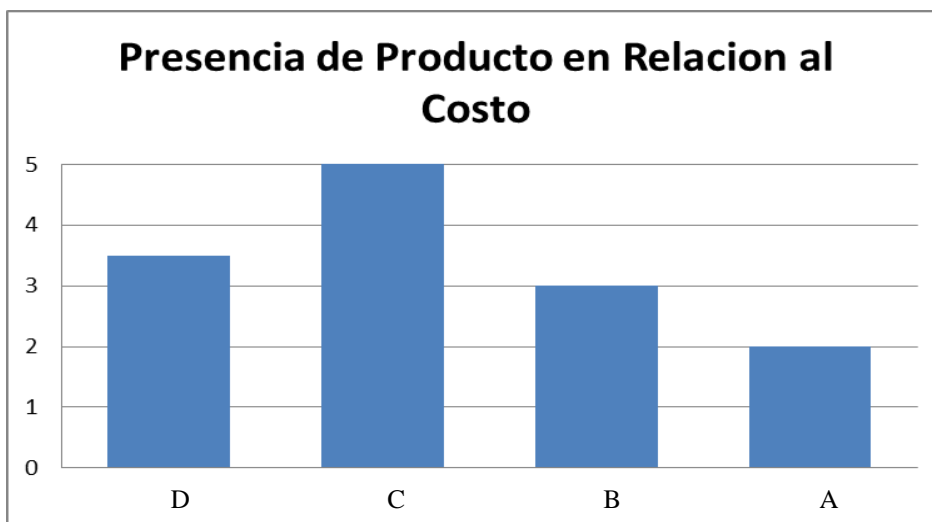
Para ello hemos determinado unos criterios que consideramos de gran importancia y establecimos una escala de medición de 1 a 5, en donde 1 es Insuficiente y 5 es Excelente.

Los criterios que hemos tomado para analizar son:

- Presencia de Producto (Chip y Equipos) en relación al Costo
- Presencia de Producto (Chip y Equipos) en relación a la satisfacción del Cliente
- Presencia de Producto (Chip y Equipos) en relación a la Venta

	Presencia de Producto en Relación al Costo	Presencia de Producto Satisfacción del Cliente	Presencia de Producto en Relación a la Venta	Recordación de la Marca	<b>Global Performance</b>
"COMPAÑÍA D"	3,5	4	4,5	5	<b>4,25</b>
"COMPAÑÍA C"	5	2,5	1	2	<b>2,625</b>
"COMPAÑÍA B"	3	3,5	4	4	<b>3,625</b>
"COMPAÑÍA A"	2	3	2,5	3	<b>2,625</b>

Fuente: Certain David, Tuiran Marco



Fuente: Certain David, Tuiran Marco

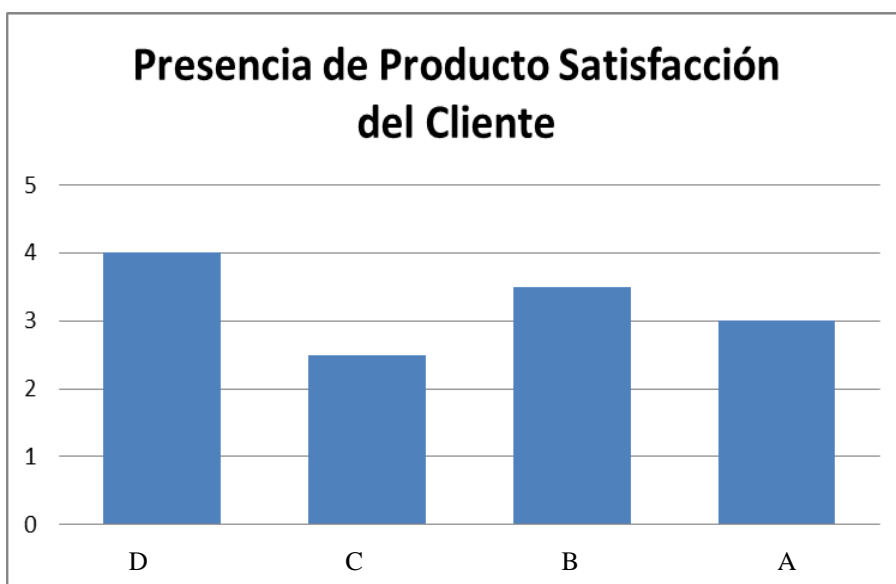


La empresa de mejor performance es “COMPAÑÍA C”, ya que ellos cuentan con presencia en todos los almacenes de cadena de Barranquilla, sea por medio de stand o por gancheras, optimizando su operación haciendo que tenga unos costos inferiores a los demás participantes del mercado.

“COMPAÑÍA C” sólo tiene presencia de stand y asesores de venta en los almacenes que considera de gran importancia, y tiene presencia de sus productos en todos los almacenes de cadena por medio de gancheras en dónde ofrece chips Pre- y Pos- pago de voz, datos, y, voz y datos.

#### Mejores Prácticas

- Presencia en todos los puntos de venta por medio de gancheras chip
- Presencia en los principales puntos de venta según sus objetivos comerciales y de mercadeo por medio de stand y asesores comerciales.

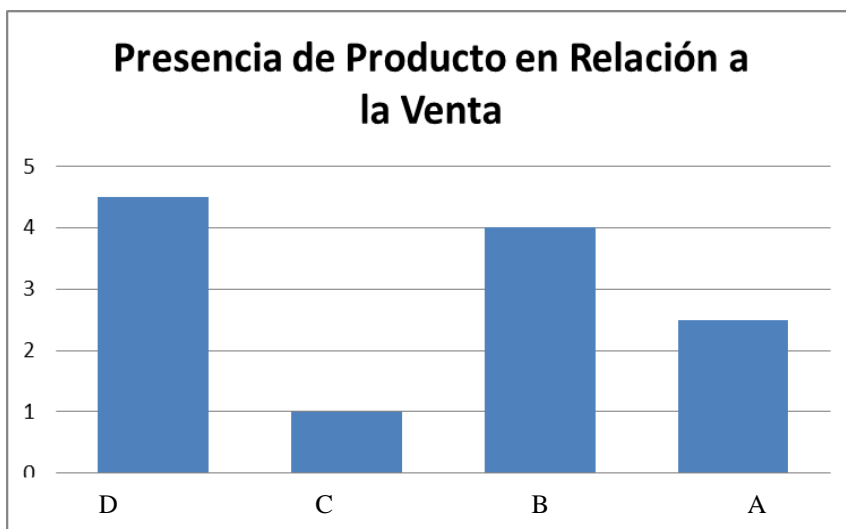


Fuente: Certain David, Tuiran Marco

“COMPañÍA D” es la empresa que sobresale en la percepción de los clientes hacia un buen servicio prestado para realizar sus compras. Esto se debe a la afluencia de asesores comerciales que tiene “COMPañÍA D”, quienes hacen presencia en los horarios de buen flujo de tráfico de la categoría; es por ello que el cliente se siente bien atendido, ya que siempre encuentra a un asesor presto a atender sus necesidades.

#### Mejores Prácticas:

- Presencia de stand y asesores en todos los puntos de venta en horarios de alto flujo.



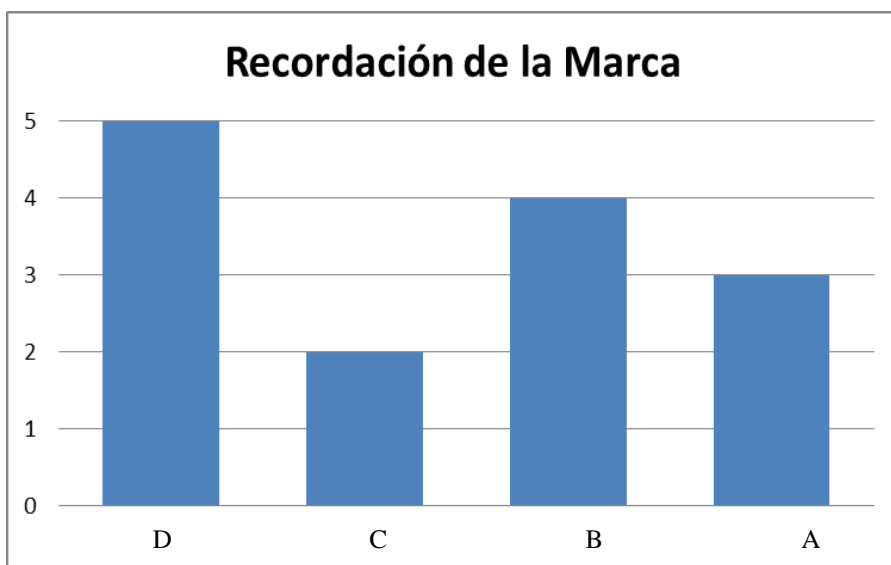
Fuente: Certain David, Tuiran Marco

El negocio no sólo es de chips, sino también de equipos. Por lo tanto es “COMPañÍA D” quien demuestra ser el más completo en este punto. Han encontrado un equilibrio que les ha

dado resultados en las ventas, en dónde, según el punto de venta ofrecen los planes y equipos necesarios para hacer sus ventas efectivas.

#### Mejores Prácticas:

- Disponibilidad de planes y equipos según los perfiles de los clientes de los diferentes puntos de venta.



Fuente: Certain David, Tuiran Marco

Procederemos a analizar cada uno de ellos en relación al de mejor performance.

El de mejor desempeño en los criterios tenidos en cuenta fue “COMPAÑÍA D”, pero el análisis será realizado bajo el performance individual de cada uno de ellos; a continuación relacionaremos las mejores prácticas de las compañías estudiadas.

#### “COMPAÑÍA D”

- Presencia en todos los almacenes de cadena, con un stand y un asesor de ventas.
- Cuentan con personal suficiente para estar presentes en horarios de apertura o cierre, así como también en horas de alto flujo en los almacenes.
- Cuentan con personal que busca brindar una experiencia de compra agradable a quienes se acerquen.
- Distribución de Gamas a la venta según estratos socio económicos.

#### “COMPAÑÍA B”

- Presencia en todos los almacenes de cadena, con un stand y un asesor de ventas.
- Cuentan con personal suficiente para estar presentes en horarios de apertura o cierre, así como también en horas de alto flujo en los almacenes.
- Distribución de Gamas a la venta según estratos socio económicos.

#### “COMPAÑÍA C”

- Cuentan con presencia en TODOS los puntos de venta por medio de chips, los cuales son colocados en gancheras.
- Adicional a ello, tienen stands atendidos por asesores en los puntos de venta más importantes de la categoría.

### 4.3 “COMPAÑÍA A” y el Modelo Daemon Quest

Analizaremos la situación de la “Compañía A” respecto al modelo Daemon Quest, mostrando las ventajas y limitaciones de este respecto a las necesidades de rentabilidad de la compañía.

DAEMON QUEST CMM	“COMPAÑÍA A”
Comprador / Consumidor	El contacto con Comprador/Consumidor no es de manera directa, es por ello que la información que se obtiene de los puntos de venta no llega de primera mano, esto debido a la estructura del canal de distribución.
Surtido	El surtido es realizado según la capacidad de compra del agente comercial, limitando la oferta en los diferentes puntos de venta.
Precio	Los precios son determinados por campañas pos y prepago a nivel nacional, según el perfil de clientes que la compañía quiere atender.  Los equipos no son subsidiados en su totalidad o en altos montos

Promoción	<p>“Compañía A” utiliza los medios masivos para realizar las campañas de promoción, pero son los almacenes quienes se encargan de realizarla en los puntos de venta.</p>
Implantación	<p>Las diferentes cadenas a nivel nacional no cuentan con un modelo de Category Management para telefonía móvil.</p>

Fuente: Certain David, Tuiran Marco; Adaptado de Daemon Quest Revista 24 de 2011

#### 4.4 “COMPAÑÍA A” y el Modelo CIPS

Este modelo está más enfocado en la cadena de suministro, que en la necesidad de rentabilizar el canal Retail; limitando los campos de acción para poder establecer estrategias ejecutables con la actualidad de la compañía.

CIPS CMM	“COMPAÑÍA A”
1. Inicio / Preparación	Al ser un modelo cíclico lo miramos y analizamos como un todo; siendo un modelo rígido en su estructura y manera de ver la cadena de suministro. Necesitando de mayor alcance para la consecución de aumentar la rentabilidad del canal retail, para el caso de “Compañía A” en Colombia.
2. Identificar y Establecer Prioridades	
3. Preparar / Presentar la Estrategia	
4. Implementar Cambios	
5. Mantener lo Planteado	
6. Mejorar y Crecer	

Fuente: Certain David, Tuiran Marco; Adaptado de CIPS 2013 - <http://cipsintelligence.cips.org/opencontent/cips-category-management-model>

## **CAPITULO 5**

### **5. Indicadores**

El desempeño o performance se debe evaluar, y para poderlo hacerlo necesitamos establecer escalas de medición que nos permitan analizar, comprender y tomar decisiones.

Por esta razón los indicadores son de gran importancia y es

Para poder medir el desempeño de cualquier compañía es necesario establecer indicadores para las diferentes tareas que se realizan; siendo de gran importancia para poder hacer un análisis del desempeño del modelo de CM a proponer en un periodo de tiempo.

Para efectos del análisis del caso, establecimos los siguientes indicadores:

#### **5.1 Rotación de Inventario**

Nos permite conocer la cantidad de veces que rota el inventario en un periodo de tiempo.

La importancia de este indicador, se fundamenta en los altos costos de los equipos, y por ende, debemos buscar la manera optimizar el surtido ofrecido, con la finalidad de disminuir los días de rotación del inventario.



## **5.2 Costo de Intermediación**

Es el costo que tiene utilizar un intermediario entre las cadenas y el fabricante. Su importancia radica no sólo a nivel económico, sino también a niveles de mercadeo y comercial, ya que al modificar el canal de distribución, nos permite comprender y analizar mejor al cliente.

## **5.3 Market Share (Participación de Mercado)**

Es el porcentaje que se tiene sobre el total del mercado. Es un indicador primordial en mercadeo, el cual debe ser tenido en cuenta no sólo en aras del crecimiento en ventas, sino también en su aporte a la rentabilidad del canal.

## **5.4 Ventas**

Es la cantidad de unidades vendidas por el valor en COL Pesos de cada unidad. (Este indicador puede ser tomado en dinero o en unidades). La fuente a utilizar son datos recopilados por el área financiera, comercial y mercadeo, de la “Compañía A”.

## **5.5 Crecimiento**

Se refiere al incremento de un indicador respecto a un periodo de tiempo anterior. Es importante para realizar el análisis, debido a que haremos la comparación de periodos en donde no se aplicaban los conceptos de CM, ni el CMM, contra el mismo periodo en donde sí se está aplicando el modelo propuesto por Certain y Tuiran.

## **5.6 Reducción**

Es el decrecimiento de un indicador respecto a un periodo de tiempo anterior. Es importante para realizar el análisis, debido a que haremos la comparación de periodos en donde no se aplicaban los conceptos de CM, ni el CMM, contra el mismo periodo en donde sí se está aplicando el modelo propuesto por Certain y Tuiran.

## **CAPITULO 6**

### **6 Propuesta de un CMM para “COMPAÑÍA A”**

#### **6.1 Generalidades del Modelo propuesto**

El desarrollo de esta propuesta de modelo de CM se encuentra basada en los análisis realizados a los modelos de Daemon Quest y CIPS, en un diagnostico al modelo actual de “Compañía A”, y a su vez de un Benchmarking al mercado de telefonía móvil, ya que según el estudio realizado estas se adecuan de a las necesidades de “Compañía A”.

#### **6.2 Responsables del CMM propuesto**

Los responsables son aquellas personas que responden por el éxito del Modelo, quienes deben garantizar que los objetivos sean simples, medibles, asignados a los participantes, realistas y con un límite de tiempo estipulado. A su vez, deben velar por que las personas que participan del CMM entiendan y analicen las estrategias y tácticas, con la finalidad de conseguir los objetivos planteados.

Consideramos que quienes responden por el éxito del modelo, y la consecución de los objetivos, son Comercial y Mercadeo; quienes deben aunar esfuerzos para definir de manera conjunta las estrategias y tácticas para aportar al objetivo corporativo.

### 6.3 Componentes del CMM propuesto

El modelo se compone de dos fases, las cuales enmarcan cinco etapas. Una *Fase Estratégica* y una *Fase Táctica*.

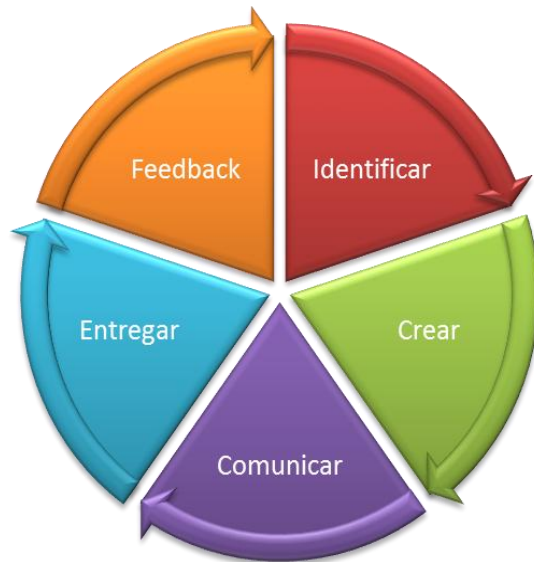
#### Fase Estratégica

Incluye decidir quién compone tu mercado (o público objetivo), decidiendo cómo estructurar el negocio, definiendo el cómo vamos a ser los preferidos en el mercado. Para ello se encargará de definir las estrategias identificación, creación, comunicación y entrega de valor.

#### Fase Táctica

Son las acciones que se han de realizar para que las estrategias de identificación, creación, comunicación y entrega de valor se ejecuten, con la finalidad de garantizar el éxito en los objetivos propuestos.

Estas dos fases se compondrán de cinco etapas:



Fuente: Desarrollo Propio Certain David,  
Tuiran Marco

Estas cinco etapas se trabajan de manera conjunta por las dos fases, con la finalidad de conformar equipos de trabajo estructurados, con una visión global del CM y de “Compañía A”.

MODELO DE CM PROPUESTO A “COMPAÑÍA A”	
FASE ESTRATEGICA	FASE TACTICA
Desarrollar la Estrategia	Implementar la Estrategia
Definir el ¿Cómo?	Aprender como es el comportamiento de los prospectos en los puntos de venta
Desarrollar la estrategia	Establecer relación comercial a largo plazo.
Bajar la estrategia a todas las áreas de la organización	Experiencias
	Desarrollar el supply chain de la cadena de abastecimiento
	Ejecución de la estrategia

Fuente: Certain David, Tuiran Marco

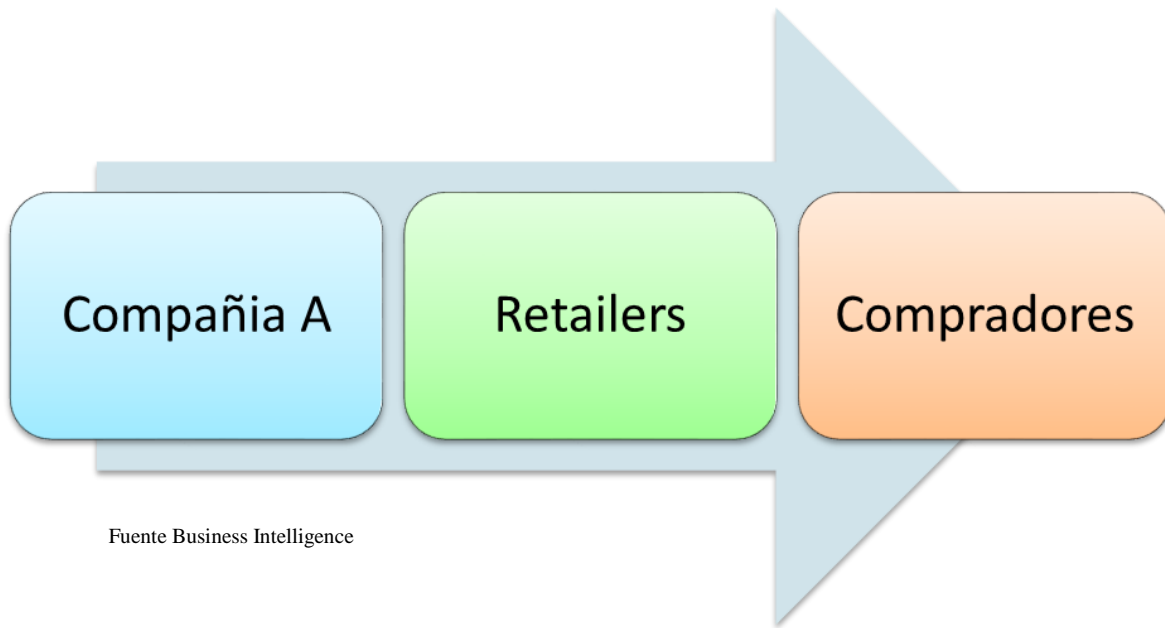
La propuesta de modelo presentado busca integrar los objetivos comerciales y de mercadeo, acercando a la compañía al cliente. Optimizando los tiempos de respuesta, las relaciones con el cliente, dar un manejo adecuado del canal y aumentar la rentabilidad en el canal retail de “Compañía A”, y su adaptabilidad a las necesidades de mercado.

De esta manera la “Compañía A” podría trabajar en armonía con el canal de distribución Retail, con una fuerza comercial enfocada al desarrollo de la categoría, por medio de una optimización de procesos continua; existiendo un trabajo mancomunado por las cadenas de almacenes y las compañías de telefonía móvil, en especial de “Compañía A”.

#### **6.4 El Canal de Distribución en el CMM propuesto**

Creemos que la rentabilidad del modelo, parte de la disminución en los costos de intermediación en el canal de distribución; para ello se considera, que para maximizar el margen del canal retail, debe ser de la siguiente manera:

<b>Canal de Distribución</b>
------------------------------



Esta propuesta está fundamentada en disminuir el costo de intermediación (generado por el agente comercial), aumentar los tiempos de respuesta al mercado, optimizar los canales de comunicación Cliente-”Compañía A”, y mejorar la prestación y atención en el servicio.

## **6.5 Inventarios**

De esta manera concadenamos el modelo del canal para presentar a los clientes los inventarios según las condiciones del punto de venta; buscando maximizar los ingresos por almacén y disminuyendo los días de rotación de inventario.

## **6.6 Personal**

A pesar que con esta propuesta aumentaría la carga prestacional de las personas que tengamos directas con la compañía, o por medio de bolsa de empleo, creemos firmemente que el compromiso y dedicación de ellas para con “Compañía A” sería mayor al que tienen basados en el modelo actual (contratación por medio de agente comercial). Es por ello que podríamos identificar mejor los horarios de buen tráfico en los puntos de venta donde decidamos tener asesor, para aumentar las ventas y mejorar la calidad en el servicio.

## 6.7 Comunicación

Se propone un modelo de comunicación basado en el cliente; siendo este el centro del universo de la información alimentando al mercado, la empresa y la competencia.





Es por ello que se buscará enfocar todas las campañas de comunicación a generar ventas, más que a un posicionamiento de marca; de esta manera se obtendrá un aumento en ventas y la inversión en comunicación tendrá un efecto mayor en los ingresos de la compañía.

Para ello utilizaremos los siguientes stands:

## **6.8 Ventas**

El modelo de ventas estará basado en las características de la categoría y del perfil de clientes a atender en cada punto de venta; esto con la finalidad de aumentar la rentabilidad, y optimizar los recursos con los que cuenta la compañía.

## **6.9 Market Share**

La participación de mercado será un objetivo que pasará a tener una importancia de baja relevancia, ya que la finalidad es aumentar la rentabilidad de la categoría y el negocio para “Compañía A”.

## **6.10 Rentabilidad del Negocio**

Será el indicador principal ya que el enfoque del negocio será por la rentabilidad del canal, y de la categoría. Esto con la finalidad de maximizar los ingresos percibidos en Retail, optimizando todos los procesos que lo componen.



## CAPITULO 7

### 7 EVALUACION DEL CMM PROPUESTO A LA “COMPAÑÍA A” COLOMBIA

A partir de Octubre de 2012, “COMPAÑÍA A”, decidió implementar el modelo de Category Management Propuesto por Certain - Tuiran. La evaluación del Modelo de Category Management propuesto se hará a partir de los datos estadísticos de 2011 vs 2012, recolectados en 16 puntos de venta de la ciudad de Barranquilla, permitiéndonos analizar punto a punto los avances que se ha tenido en cuanto a la aplicación del modelo.

Iniciaremos por enmarcar las Fases Estratégica y Táctica dentro de las acciones realizadas por la compañía.

<b>FASE ESTRATEGICA:</b>	<b>FASE TACTICA:</b>
Participan las áreas de Mercadeo, Comercial, RRHH y el área Financiera.	Participa toda la compañía, ya que se requiere de un esfuerzo mancomunado para lograr el éxito de esta tarea.
Son las encargadas de desarrollar la estrategia para luego bajarla en cascada a todos los entes internos y externos que componen la organización.	Se le da participación al canal Retail para la ejecución efectiva de la estrategia.
Desarrollar la Estrategia	Implementar la Estrategia

## 7.1 Canal de Distribución

La propuesta del CMM se basó en eliminar a los agentes comerciales del canal de distribución para atenderlo de manera directa. Esto disminuyó el margen de intermediación, eliminando a los agentes comerciales, permitiendo optimizar la operación y el canal de distribución.

## 7.2 Ventas en COL Pesos por Almacén vs Costos por Almacén

En el periodo comprendido entre Enero y Diciembre 2011 vs 2012, las ventas (Pesos) han tenido un incremento del 11.86% respecto al año inmediatamente anterior. Lo cual nos deja para el año 2012 una venta promedio mes de \$31.398.686, aproximadamente \$3.000.000 adicional por punto respecto a 2011.

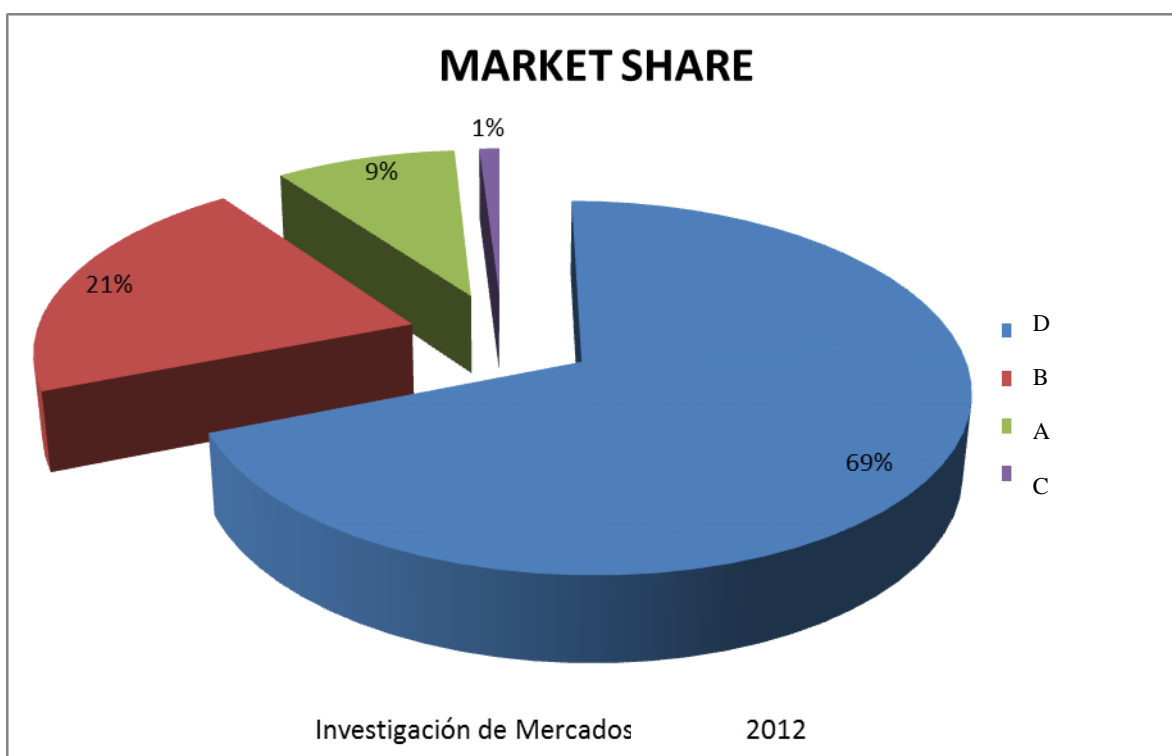
Punto de Venta	Ene - Dic "Compañía A" 2011	Ene - Dic "Compañía A" 2012
RETAIL 1	\$ 107.048.239	\$ 112.400.651
RETAIL 2	\$ 72.581.877	\$ 77.662.608
RETAIL 3	\$ 61.707.112	\$ 62.941.254
RETAIL 4	\$ 28.228.887	\$ 43.754.775
RETAIL 5	\$ 24.479.296	\$ 24.968.882
RETAIL 6	\$ 23.601.032	\$ 24.073.053
RETAIL 7	\$ 22.132.172	\$ 23.902.746
RETAIL 8	\$ 19.698.324	\$ 23.637.989
RETAIL 9	\$ 18.338.614	\$ 29.341.782
RETAIL 10	\$ 15.010.156	\$ 15.310.359
RETAIL 11	\$ 14.940.882	\$ 17.929.058
RETAIL 12	\$ 14.377.280	\$ 15.527.462
RETAIL 13	\$ 11.022.290	\$ 13.226.748
RETAIL 14	\$ 8.872.092	\$ 9.581.859
RETAIL 15	\$ 5.228.100	\$ 6.273.720
RETAIL 16	\$ 1.844.190	\$ 1.846.034

Fuente Business Intelligence

### 7.3 Market Share

La participación de mercado pasa a un segundo plano para darle cabida a la rentabilidad del negocio y de la categoría, obviamente sin descuidarla, y realizando continuamente la medición respectiva para conocer las ventas y movimientos de la competencia.

Actualmente la participación de mercado, según investigación de Yanhaas en el tercer trimestre de 2012, el canal retail se encontraba de la siguiente manera:



### 7.4 Ventas en Unidades por Gama

Las ventas en unidades, por gama, nos ayudan a comprender y reaccionar de una manera más ágil a las tendencias de mercado; es por ello que podemos observar que al realizar los cambios se ha conseguido aumentar las ventas por gama mes a mes, teniendo unos picos

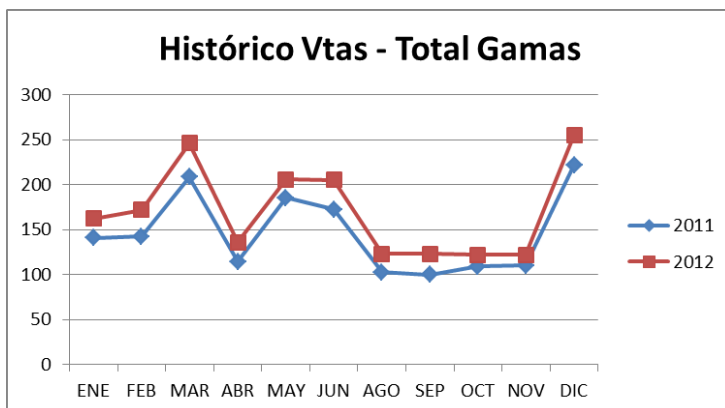
ocasionados por fechas especiales del calendario (día de las madres, día del padre, navidad).

Realizamos el análisis de las ventas por gama mes a mes, en los periodos comprendidos entre enero y diciembre de los años 2011 y 2012; encontrando lo siguiente:

	TOTAL		BAJA		MEDIA		ALTA		PREMIUM	
	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012
ENE	141	162	50	58	46	53	16	18	29	33
FEB	142	172	58	70	52	63	23	28	9	11
MAR	208	246	48	57	48	57	38	45	74	87
ABR	114	136	41	49	27	32	21	25	25	30
MAY	186	206	47	52	47	52	32	36	59	66
JUN	172	205	42	50	58	69	63	75	9	11
AGO	103	123	36	43	26	31	29	35	12	14
SEP	100	123	40	49	29	36	20	25	11	13
OCT	109	122	26	29	46	52	15	17	21	24
NOV	110	122	27	30	43	48	14	15	26	29
DIC	222	255	56	64	70	81	24	28	71	82

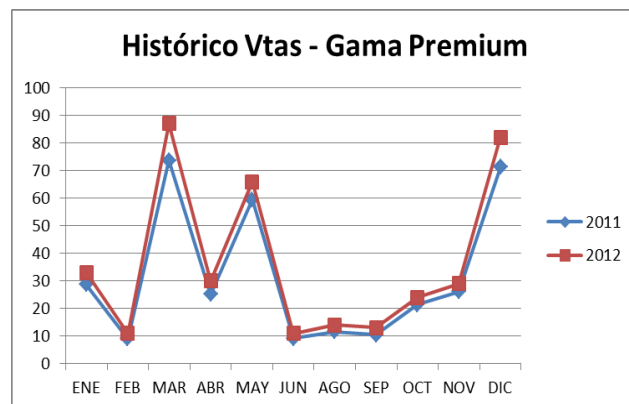
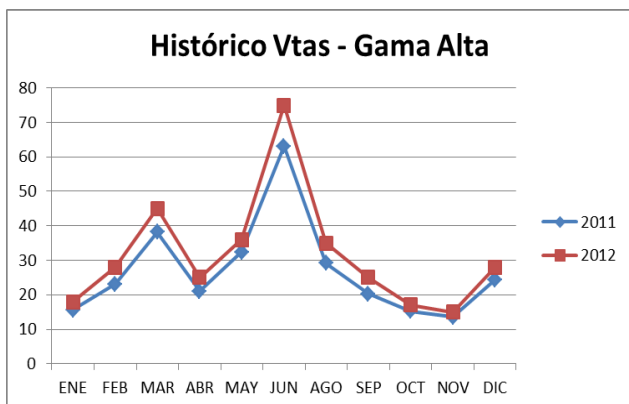
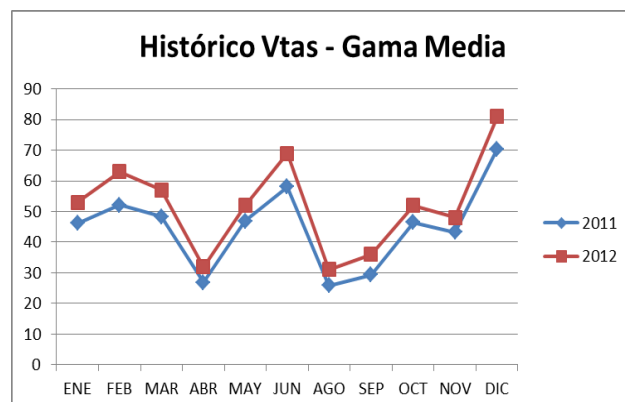
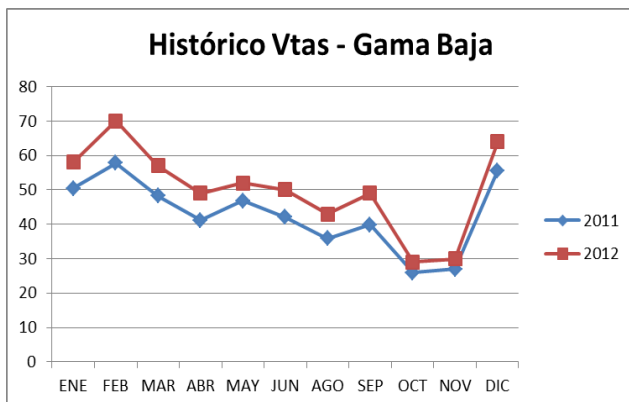
Fuente Business Intelligence

El comportamiento histórico mes a mes se mantiene, observando que en los meses considerados de fechas especiales obtenemos picos en las ventas, respecto a los demás meses.



Fuente Business Intelligence

A su vez, cada gama, se comporta de manera independiente según la época del año, respondiendo según las tendencias del momento en el mercado.



Fuente Business Intelligence

## 7.5 Rotación de Inventarios

El análisis de rotación de inventarios lo realizamos de manera trimestral en los años 2011 y 2012, obteniendo las variaciones según los comportamientos en los cuatro trimestres del año.

Este análisis nos permite observar la optimización en el manejo de inventarios que ha tenido “Compañía A” a lo largo del 2012, en especial en el cuarto trimestre, en dónde se obtuvo un promedio de disminución de días de rotación en un 30.80%.

De esta forma alcanzamos a garantizar cero agotados en los productos demandados, y adicional a ello, podemos responder mejor a las tendencias de mercado. Disminuimos el riesgo en inventarios altos, y optimizamos las compras a proveedores.

DIAS DE ROTACION		IV Q	
Gama	11	12	Var
Baja	61	45	-25,75%
Media	48	37	-23,63%
Alta	202	122	-39,39%
Premium	142	109	-23,18%
Total General	113	78	-30,80%

Fuente Business Intelligence



## **7.6 Personal**

El personal se contratará de manera directa por “Compañía A”, asumiendo los costos y riesgos que requiere tener personal; a su vez contamos con un mayor compromiso por parte de estas personas al estar contratadas por una empresa de la envergadura de “Compañía A”.

De esta forma podremos tener el personal suficiente para apoyar la gestión de ventas en los horarios requeridos, sea de apertura, cierre o de afluencia de clientes en los diferentes puntos de venta de las cadenas de retail.

## **7.7 Rentabilidad**

Retomando el concepto de rentabilidad, la cual es entendida como la ganancia sobre la inversión, podemos ver que al reducir los costos de intermediación, optimizar la rotación de inventarios, aumentar las ventas y tener una mejor comprensión del mercado, generará un aumento de las utilidades de la compañía la “Compañía A” en este canal.

Es decir que la rentabilidad del canal Retail para el IV Q, según datos del área financiera (“Compañía A” Enero de 2013), creció un 25% respecto al desempeño del mismo periodo en 2011.

## CONCLUSIONES

Con la investigación realizada podemos concluir lo siguiente:

Debido a la reestructuración del canal de distribución Retail, atendiendo la “Compañía A” el canal de manera directa, permitió un ahorro del 30% sobre el costo de venta en el margen de intermediación.

Las actividades de comunicación se están estableciendo de manera más eficiente para punto de venta, en donde la “Compañía A” se encuentra trabajando de manera conjunta con los almacenes para captar el mercado objetivo según el perfil de la tienda.

Los agentes comerciales contratados de manera directa están más comprometidos con la compañía, permitiéndonos tenerlos en los puntos de venta a las horas de mayor flujo, brindando una mayor calidad en la atención a los probables compradores.

Los stands fueron modificados para brindar una mejor información, y exhibir de una manera más armónica los equipos en los puntos de venta; obteniendo una mayor aceptación por parte del cliente de los diferentes almacenes de cadena.

Hubo un aumento en las ventas (COL Pesos) realizadas en el año 2012 respecto a 2011, con un incremento del 11.86%, obteniendo una venta promedio mes de \$31.398.686, aproximadamente \$3.000.000 adicional por punto respecto a 2011.

A su vez se obtuvo un crecimiento en ventas (unidades) en el último trimestre de 2012, representando un crecimiento en el total de unidades vendidas de un 13.15%, respecto al mismo periodo de 2011; siendo el aumento más significativo en las gamas Premium.

<b>Ventas en Unidades IV Q</b>			
	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>Variación</b>
BAJA	109	123	12,84%
MEDIA	159	181	13,84%
ALTA	53	60	13,21%
PREMIUM	118	135	14,41%
<b>TOTAL</b>	<b>441</b>	<b>499</b>	<b>13,15%</b>

Los días de rotación de inventario disminuyeron considerablemente en el IV Q de 2012, respecto a periodos anteriores. Logrando una disminución de un 30.80% en el último trimestre de 2012 respecto al mismo periodo de 2011.

Se logró un aumento en la rentabilidad del canal Retail en el IV Q de 2012, el cual creció 25% respecto al mismo periodo de 2011.

## **RECOMENDACIONES**

Como producto de la presente investigación surgen las siguientes recomendaciones:

Realizar procesos de capacitación con jefes de sección, compradores, gerentes de punto de venta, de las diferentes cadena, que permitan concientizarlos de la importancia que tiene establecer un modelo de Category Management para telefonía móvil; logrando un aumento de la rentabilidad de la categoría y a la vez un crecimiento en ventas de proveedores, en especial de la “Compañía A”.

Capacitar al personal de la “Compañía A”, en especial ejecutivos comerciales, Key Account Managers (KAM), Jefes de Canal, y Gerentes de Zona, para que puedan realizar acompañamiento, asesoría y seguimiento a las estrategias del Modelo de Category Management propuesto, así como de la ejecución de las mismas en los puntos de venta dónde se decida tener presencia.

Para aumentar la rentabilidad del canal Retail, se recomienda hacer el análisis de rentabilidad por punto de venta; de esta manera se puede hacer un seguimiento detallado a los temas de ventas en unidades y en pesos, la rotación de inventarios, el aprovechamiento del espacio, la reducción de costos, permitiendo que cada Gerente Geográfico evidencie la evolución del canal de manera detallada.

A su vez recomendamos establecer una estrategia acorde a las necesidades del mercado por punto de venta, optimizando el desempeño de los asesores comerciales, del inventario y en especial de las actividades de mercadeo, tanto para posicionamiento de marca, como para aumento de la participación de mercado.

## **BIBLIOGRAFIA**

- Blattberg, Robert. Conferencia del FMI, Chicago, 1996.
- Centro de Estudios e Investigación Empresarial. Artículo, 2010.
- Concepto de Rentabilidad. Revisado el 9 de Febrero de 2012 de <http://www.gerencie.com/rentabilidad.html>
- Daemon Quest, The Marketing Intelligence Review, revista 24, 2011.
- Fuentes primarias de datos estadísticos del mercado y la compañía suministrados por Business Intelligence “Compañía A”.
- Garrido I. Pavía, Jordi. Gestión por Categorías. Ediciones Piramide, Madrid, 2009.
- Madera P. Anabel, Monasterio M. Iria, Jaraiz L. Adrián, Contador G. Rubén, Sanchez S. José, Voras M. Rubén. Estudio de Casos. Universidad Autónoma de Madrid, 2011.
- Modelo de Category Management CIPS. Revisado el 9 de febrero de 2012 de <http://cipsintelligence.cips.org/opencontent/cips-category-management-model>
- Modelo de Category Management Daemon Quest. Revisado el 9 de febrero de 2012 de <http://www.daemonquest.com>
- Nicosia, Francisco. Consumer decision process. New York: Prentice-Hall, 1966.

- Paz, Hugo Rodolfo. Canales de Distribución: Gestión Comercial y Logística. Lectorum-Ugerman, Argentina, 2008.
- Serra, Roberto. Gestión Estratégica en el Retail, Argentina, 2009.
- Stapenhurts, Jim. The Benchmarking Book. Butterworth-Heinemann, Oxford, 2010.
- Villarreal L. Oscar, Landeta R. Jon. El Estudio de Caso como metodología de investigación científica en economía de la empresa y dirección estratégica. España. 2010.
- Villarreal L. Oscar.; Landeta R. Jon. Investigaciones Europeas, Vol. 16, N° 3, 2010, España, 2010.
- Yin, Robert K. Case Study Research Design and Methods, Londres, 1989.
- Yin, Robert K. Investigación sobre Estudio de Casos: Diseño Y Métodos, Applied Social Research Methods Series Volume 5, Londres, 1993.

## **ANEXOS**

### **FORMATO ENTREVISTAS A EJECUTIVOS COMERCIALES, AGENTES COMERCIALES, COMPRADORES, JEFES DE SECCION, GERENTES PUNTO DE VENTA**

1. ¿Cómo se encuentran distribuidos los productos en el almacén?
2. ¿Sabe usted que es Category Management?
3. ¿Tiene procesos de Category Management?
4. ¿Conoce usted los lineamientos de Category Management de su compañía?
5. ¿Por qué si/no usa Category Management?
6. ¿Cómo es la estructura de su modelo de Category Management?
7. ¿Le interesaría que una compañía colaborara en el proceso de implementación de Category Management?
8. ¿Se encuentra articulado el proceso de Category Management entre fabricante - agente comercial – retailer?